



Joana Margarida Lopes Borges Cartaxo

Licenciada em Ciências de Engenharia do Ambiente

Indicadores para Avaliação de Desempenho de Sustentabilidade de Organizações do Setor Público

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Engenharia do Ambiente

Orientador: Prof. Doutor Tomás Augusto Barros Ramos,
Prof. Auxiliar, Faculdade de Ciências e Tecnologia da
Universidade Nova de Lisboa

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Nuno Miguel Ribeiro Videira Costa

Arguente: Prof. Doutora Sara Margarida Moreno Pires

Vogal: Prof. Doutor Tomás Augusto Barros Ramos



FACULDADE DE
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

dezembro de 2013

**Indicadores para Avaliação de Desempenho de
Sustentabilidade de Organizações do Setor Público**

Copyright © Joana Margarida Lopes Borges Cartaxo, Faculdade de Ciências e Tecnologia da
Universidade Nova de Lisboa, Universidade Nova de Lisboa

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

“ (...)

Eles não sabem, nem sonham,
que o sonho comanda a vida,
que sempre que um homem sonha
o mundo pula e avança
como bola colorida
entre as mãos de uma criança.”

António Gedeão

(1906 - 1997)

Agradecimentos

Após concluir este trabalho gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos às seguintes pessoas:

Ao Professor Doutor Tomás Ramos pelo incentivo, apoio e conhecimentos transmitidos ao longo da orientação desta dissertação;

À Professora Doutora Sandra Caeiro pela particular colaboração nesta dissertação;

À Professora Doutora Paula Antunes, Professor Doutor Rui Santos e Professor Doutor Nuno Videira pela colaboração e conhecimentos transmitidos que contribuíram para enriquecer a presente dissertação;

À Dr^a. Ana Mata, Dr. João Feitinha, Coronel Jorge Reis, Arqt. Luís Morbey, Eng.^a Margarida Marcelino, Eng.^a. Paula Santana, Eng.^a Teresa Avelar, Eng.^a Conceição Santos, Eng.^o Pedro Teixeira, Tenente-Coronel Jorge Reis, Dr^a. Cristina Correia, Dr^a. Ana Paula Casimiro, Dr^a. Ema Clara Falcão, Dr. Luís Patrão, Dr^a. Conceição Moreno, Dr^a. Ana Leitão, Dr^a. Luísa Mano, Dr^a. Sofia Josué, Dr^a. Ana Horta, Dr^a. Vanessa Miranda, Dr^a. Luísa Proença, Dr^a. Inês Serrano, Dr. José Manuel Correia, Eng.^o Paulo Diegues e Dr^a. Elsa Prata por terem aceitado o convite para avaliar a proposta preliminar de indicadores de desempenho para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do setor público.

À Tamíris Mori pelo apoio, espírito de camaradagem e entreaajuda e colaboração na fase inicial deste trabalho de investigação;

Aos meus pais pelo incentivo, motivação e apoio incondicional;

À minha irmã pelo apoio incondicional;

Ao João pelo incentivo e apoio incondicional proporcionado ao longo de todo o trabalho.

RESUMO

Nos processos de avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações é essencial comunicar os resultados, pelo que a utilização de indicadores constitui uma ferramenta metodológica, de particular relevância na síntese, análise e comunicação da informação. Parte da importância dos indicadores como ferramenta de comunicação, deve-se ao papel que estes podem assumir na transformação de dados técnicos em informação mais utilizável pelas diversas partes interessadas (*stakeholders*).

Atualmente, a área dos indicadores enfrenta algumas prioridades e desafios no âmbito da avaliação de desempenho, uma vez que os indicadores são medidas privilegiadas para a avaliação de desempenho tanto dos setores das atividades económicas como das organizações individuais. As organizações têm a necessidade crescente de integrar a sustentabilidade na gestão, particularmente no setor público pela sua influência junto dos cidadãos e nos restantes setores da sociedade.

O presente trabalho de investigação visa o desenvolvimento de um conjunto de indicadores de desempenho, suportado por um processo participativo, e o desenvolvimento de uma ferramenta de autoavaliação para organizações públicas suportado por uma “lista de verificação”. Para tal, tendo por base a identificação e revisão de conjuntos de indicadores elaborou-se uma proposta preliminar constituída por 147 indicadores de desempenho. Esta proposta foi testada junto de atores chave de organizações da Administração Pública Central Portuguesa através de questionários por entrevista (presencialmente e por email). Através da realização de 26 entrevistas foi possível selecionar um conjunto de 41 indicadores chave e 66 questões de boas práticas que integram o primeiro módulo do modelo conceitual para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do setor público. Estes resultados evidenciaram a importância do envolvimento dos atores chave no desenvolvimento de instrumentos de avaliação de sustentabilidade, e a oportunidade de apoiar as organizações do setor público na integração de boas práticas e medidas de sustentabilidade nas suas atividades operacionais e estratégicas.

Palavras-Chave: avaliação de desempenho de sustentabilidade; organizações do setor público; indicadores; partes interessadas.

ABSTRACT

The evaluation of corporate sustainability performance requires the report of performance results. Indicators are a well-known methodological tool that can be used to synthesize relevant results and to disclose information in a simplified and useful way to stakeholders, improving the communication of technical information.

Currently the use of indicators in corporate performance evaluation faces various challenges. Beyond the significant role that they could play on performance evaluation of economic activities and individual organizations, the integration of environmental and social performance could also be evaluated through this instrument. In addition, organizations are increasingly being pushed to manage, assess and report their sustainability, including public agencies due to their mission and influence on society.

The main aim of this research was to develop a set of performance indicators and a checklist self-assessment tool for public organizations, supported by a participatory process. The core set of performance indicators was obtained through a previous list of 147 indicators collected through literature review. This list was evaluated through interview surveys to selected key stakeholders from the Portuguese central public administration organizations. A total of 26 interviews were conducted and a final set of 41 headline indicators and 66 questions for the checklist was obtained. These results show the importance of stakeholder's engagement process during the development of sustainability performance evaluation tools, contributing to provide public agencies with sustainability instruments and approaches that will improve their mission. Furthermore, this work could support public sector organizations in the integration of good practices and sustainability objectives in their operational and strategic activities.

Keywords: sustainability performance evaluation; public sector organizations; indicators; stakeholders.

SIMBOLOGIA E NOTAÇÕES

ADA - Avaliação de Desempenho Ambiental

APCP - Administração Pública Central Portuguesa

BSC - *Balanced Scorecard*

CENSE - Centro de Investigação em Ambiente e Sustentabilidade da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

CPA - Código do Procedimento Administrativo

DEFRA - *Department for Environment, Food and Rural Affairs*

DPSIR - Modelo de *Atividades, Pressão, Estado, Impacte, Resposta*

DS - Desenvolvimento Sustentável

EMAS - Sistema Comunitário de Eco gestão e Auditoria

EO - *Executive Order*

EPE - Agência de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público

GEE - Gases com Efeito de Estufa

GPRA - *The Government Performance Results Act 1993*

GRI - *Global Reporting Initiative*

ICGP, I.P. - Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público, I. P.

IDA - Indicadores de Desempenho Ambiental

IDG - Indicadores de Desempenho de Gestão

IDO - Indicadores de Desempenho Operacional

INDICAMP - Modelo de indicadores de *Pressão, Estado, Impactes/Efeitos, Resposta, Meta-Desempenho*

IPQ - Instituto Português da Qualidade

ISEGI - Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa

ISO - *International Organization for Standardization*

LOE 2013 - Lei do Orçamento do Estado para 2013

MAI - Ministério da Administração Interna

MAR - Ministério da Agricultura e do Mar

MAOTE - Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia

MDN - Ministério da Defesa Nacional

ME - Ministério da Economia

MEC - Ministério da Educação e Ciência

MF - Ministério das Finanças

MJ - Ministério da Justiça

MNE - Ministério dos Negócios Estrangeiros

MS - Ministério da Saúde

MSESS - Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ONG - Organizações Não Governamentais

PRACE - Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

PREMAC - Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado

PSR - Modelo *Pressão, Estado, Resposta*

PSR/E - Modelo *Pressão, Estado, Resposta/Efeitos*

RA - Relatórios Ambientais

SBSC - *Sustainability Balanced Scorecard*

SEPI - Modelo conceitual para seleção e desenvolvimento de indicadores para avaliação do desempenho ambiental setorial

SEPIIS - Atividades, Pressões, Estado, Impactes/Efeitos, Respostas

SGA - Sistema de Gestão Ambiental

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

SIDS - Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável

SP - Setor Público

SPS - *Sustainability Public Sector*

SR - Modelo conceitual Stress - Resposta

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

Índice de Matérias

1	Introdução.....	1
1.1	Enquadramento	1
1.2	Fatores que justificam a escolha do tema.....	3
1.3	Objetivos.....	3
1.4	Estrutura e organização da dissertação.....	5
2	Revisão da literatura.....	9
2.1	Âmbito da revisão.....	9
2.2	Caracterização geral do Setor Público.....	9
2.2.1	SP	9
2.3	Gestão e avaliação de desempenho de sustentabilidade no SP.....	11
2.3.1	Enquadramento e historial	11
2.3.2	Modelos na gestão e avaliação de desempenho	16
2.3.3	Partes interessadas no desempenho.....	20
2.4	Avaliação de desempenho de sustentabilidade.....	21
2.4.1	Enquadramento	21
2.4.2	Terminologia e modelos conceituais para o desenvolvimento de indicadores....	25
2.4.3	Indicadores de desempenho em organizações	28
2.4.4	Comunicar o desempenho sustentável.....	30
2.5	Avaliação de desempenho de sustentabilidade em organizações do SP	33
3	Metodologia	49
3.1	Enquadramento	49
3.2	Indicadores de Desempenho de Sustentabilidade em Organizações	50
3.2.1	Indicadores de desempenho e implementação de boas práticas de sustentabilidade.....	50
3.2.2	Caso de Estudo - Administração Pública Central Portuguesa (APCP)	53
3.2.3	Seleção final de um conjunto de indicadores e práticas para o SP	57
4	Resultados e Discussão	59
5	Conclusões e desenvolvimentos futuros.....	91
	Referências Bibliográficas.....	95
	Anexo I - Áreas temáticas mais relevantes para avaliação de desempenho no SP	113
	Anexo II – Proposta Preliminar de Indicadores de Avaliação de Desempenho de Sustentabilidade de Organizações do SP – Integração do contributo das partes interessadas (stakeholders)-.....	119
	Anexo III – Matriz de frequências absolutas das pontuações obtidas pela aplicação da proposta preliminar.....	129
	Anexo IV – Matriz de frequências relativas das pontuações obtidas pela aplicação da proposta preliminar.....	141
	Anexo V – Médias aritméticas simples das pontuações obtidas pela aplicação da proposta preliminar.....	155
	Anexo VI – Desvios – padrão médios das pontuações obtidas pela aplicação da proposta preliminar.....	161
	Anexo VII- Indicadores de desempenho ordenados por ordem decrescente da média aritmética simples de cada ministério da APCP	167
	Anexo VIII- “Lista de Verificação” para avaliação das práticas de sustentabilidade das organizações do SP	175

Índice de tabelas

2.1	Fatores associados à adoção de práticas de gestão em organizações do SP...	15
2.2	Modelos conceituais baseados em indicadores para a avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP.....	37
4.1	10 indicadores de desempenho melhor classificados para cada ministério da APCP.....	61
4.2	Média e desvio-padrão dos indicadores de desempenho.....	63
4.3	Proposta de indicadores de desempenho das partes interessadas da APCP a integrar no primeiro módulo do modelo conceitual.....	73
4.4	Descrição sumária dos indicadores de desempenho selecionados.....	75
4.5	Análise SWOT sobre a aplicabilidade de indicadores de desempenho de sustentabilidade às organizações da APCP.....	82
4.6	Primeiro módulo do modelo conceitual para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP.....	83
I.1	Áreas temáticas mais relevantes para avaliação de desempenho no SP.....	114
II.2	Proposta preliminar de indicadores para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP.....	121
III.1	Matriz de frequências absolutas das pontuações obtidas pela aplicação da proposta preliminar.....	130
IV.1	Matriz de frequências relativas das pontuações obtidas pela aplicação da proposta preliminar (%)......	142
V.1	Médias aritméticas simples das pontuações obtidas pela aplicação da proposta preliminar.....	156
VI.1	Desvios-padrão médios das pontuações obtidas pela aplicação da proposta preliminar.....	162
VII.1	Indicadores de desempenho ordenados por ordem decrescente de média aritmética simples de cada ministério da APCP.....	168
VIII.1	“Lista de Verificação” para avaliação das práticas de sustentabilidade de organizações do SP.....	176

Índice de Figuras

2.1	Modelo para a ADA (adaptado da Norma Portuguesa EN ISO 14031:2004).....	25
3.1	Principais fases da metodologia.....	49
3.2	Primeiro módulo do modelo concetual para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP (níveis operacional e estratégico).....	51

1 Introdução

1.1 Enquadramento

Com a publicação do relatório de Brundtland “*Our common future*” em 1987, o Desenvolvimento Sustentável (DS) passou a assumir um papel importante nas decisões políticas a nível internacional (Ameer e Othman, 2012; Williams *et al.*, 2011; Vanich e Guthrie, 2005; McCool e Stankey, 2004). Os governos comprometeram-se com o DS através da integração do desenvolvimento económico, da proteção dos recursos naturais e da coesão social, passando a integrar a componente ambiental juntamente com a componente socioeconómica, na formulação de políticas. Como consequência, surgiu vontade política para a avaliação abrangente da evolução das condições económicas, ambientais, sociais e institucionais (Böhringer e Jachen, 2007).

As organizações públicas reconhecem a importância da avaliação de desempenho como uma ferramenta que permite avaliar a integração dos objetivos de DS nos processos governamentais, constituindo parte integrante de toda a gestão e avaliação de desempenho do Setor Público (SP) (Conrad e Uslu, 2012). No seguimento, os governos de vários países começaram a implementar programas ambientais e de DS. Estas iniciativas centram-se, essencialmente, na dimensão ambiental do DS e na medição e avaliação do desempenho operacional dos governos, incluindo as práticas de gestão (Ramos *et al.*, 2009; Lundberg *et al.*, 2007).

A integração de princípios de DS nos processos governamentais de âmbito estratégico e operacional, nomeadamente na formulação de políticas, nos processos de tomada de decisão e nas atividades operacionais diárias, é crucial para a implementação do DS no SP (Dahl, 2012). Contudo, a integração das vertentes operacional e estratégica, bem como a integração da dimensão ambiental com as dimensões económica, social e institucional, são maioritariamente ignoradas.

Para além do desempenho operacional, as organizações públicas devem avaliar o desempenho da sustentabilidade dos processos de tomada de decisão através da identificação e avaliação de sustentabilidade nas diversas iniciativas estratégicas do SP (*e.g.* legislação, políticas/estratégias, planos e programas), uma vez que estas iniciativas estratégicas desempenham um papel fundamental para melhorar o desempenho ambiental e de sustentabilidade (Ramos *et al.*, 2007a).

Apesar da diversidade de métodos e ferramentas para avaliar a sustentabilidade, os indicadores são a ferramenta mais utilizada à escala nacional, regional e local na aferição de desempenho de sustentabilidade (Coelho *et al.*, 2010; Ramos, 2009; Bockstaller e Girardin, 2003). Nas últimas duas décadas a utilização de indicadores tem vindo a destacar-se nas

metodologias utilizadas para sintetizar, analisar e comunicar a informação de carácter técnico e científico (McCool e Stankey, 2004; Azzone e Noci, 1996). Uma das funções chave dos indicadores é a comunicação com as partes interessadas (Mascarenhas *et al.*, 2013). Os indicadores informam gestores e decisores políticos sobre as condições económicas, ambientais e sociais, ajudando-os a identificar as ações e políticas apropriadas para o DS (Cloquell-Ballester *et al.*, 2006; McCool e Stankey, 2004). Os indicadores ajudam a avaliar o progresso no cumprimento de metas, principalmente relacionadas com iniciativas políticas e sensibilizar a opinião pública para ações que possam contribuir para o DS, permitindo criar sinergias entre os diferentes objetivos do DS (Coelho *et al.*, 2010). Em síntese, os sistemas baseados em indicadores para relatar e comunicar a informação proveniente da integração ambiental em diferentes políticas, permitem contribuir para o apoio à decisão, ao facultar, numa base regular, uma visão das tendências e dos factos políticos relevantes (Ramos, 2004).

A utilização de indicadores em avaliações de desempenho requer para além de uma profunda fundamentação científica, do reconhecimento da sua utilidade à escala social, isto é, que sejam validados junto das partes interessadas. Desta forma, o processo de participação pública constitui uma das componentes essenciais para desenvolver e implementar conjuntos de indicadores de desempenho (Bockstaller e Girardin, 2003). Adotar mecanismos de participação pública para validar indicadores permite melhorar a aceitabilidade, utilidade e longevidade dos indicadores desenvolvidos (Gillen e Scanlan, 2004). A plena participação das partes interessadas constitui a melhor estratégia no processo de tomada de decisão rumo ao DS (Bagheri e Hjorth, 2007), contribuindo para a transparência e responsabilização do processo decisório (Boland e Fowler, 2000).

Neste contexto, a partir de uma revisão de literatura sobre iniciativas de avaliação de desempenho de sustentabilidade baseadas na utilização de indicadores, a nível internacional, irá ser proposto um conjunto de indicadores que permitam avaliar o desempenho de sustentabilidade de organizações do SP, utilizando como caso de estudo a Administração Pública Central Portuguesa (APCP). A seleção dos indicadores de desempenho será realizada através de um processo participativo, envolvendo atores chave da APCP. A relevância deste estudo surge com a necessidade de desenvolver um conjunto de indicadores para avaliar o desempenho de sustentabilidade de organizações do SP, que permitam comparar o desempenho de sustentabilidade entre as organizações (*benchmarking*) e melhorar o desempenho das suas atividades diárias (operacionais e estratégicas), incluindo os processos de tomada de decisão.

1.2 Fatores que justificam a escolha do tema

O tema do presente trabalho de investigação surge no âmbito do projeto de investigação “SPS- Modelo de Avaliação do Desempenho e Benchmarking da Sustentabilidade do Setor Público”- PTDC/AAC-AMB/119508/2010, liderado pelo CENSE - Centro de Investigação em Ambiente e Sustentabilidade da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, e em parceria com o ISEGI - Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da mesma universidade, para o período 2012-2015.

Com este projeto de investigação pretende-se construir e aplicar ao caso português, um modelo para a avaliação de desempenho de sustentabilidade do SP, não apenas a nível operacional mas também a nível estratégico.

As organizações públicas têm vindo a reconhecer que uma ferramenta que facilita a avaliação da integração dos objetivos de DS nas políticas governamentais é a avaliação de desempenho de sustentabilidade.

A par do desempenho operacional (e.g. água, materiais), é essencial que as organizações públicas avaliem também o desempenho da sustentabilidade dos processos de tomada de decisão através da identificação e avaliação da sustentabilidade nas diversas iniciativas estratégicas do SP (tais como, legislação, políticas/estratégias, planos ou programas).

Uma das características históricas do SP português é o centralismo dos serviços administrativos (DGAEP, 2013). A maior parte dos trabalhadores da administração pública portuguesa estão concentrados na administração central. Desde 1974, a proporção de funcionários públicos do governo central aumentou ligeiramente em comparação com os trabalhadores da administração regional e local até 2005. Verifica-se que no ano 2005, 77% dos funcionários públicos eram funcionários da administração pública central (DGAEP, 2009). Atualmente, a APCP é constituída por 224 estruturas administrativas incluindo secretarias-gerais, direções-gerais, institutos públicos, entidades administrativas independentes, órgãos consultivos e outras estruturas (DGAEP, 2013).

1.3 Objetivos

No âmbito do projeto supracitado pretende-se desenvolver um trabalho de investigação que tem como objetivo identificar um conjunto de indicadores que permita avaliar o desempenho de sustentabilidade de organizações do SP. Esta ferramenta permitirá às organizações públicas:

- Avaliar o desempenho de sustentabilidade nos serviços públicos, através da análise integrada das várias dimensões da sustentabilidade;

- Comparar o desempenho de sustentabilidade com outras organizações e promover a melhoria contínua e o intercâmbio de boas práticas;
- Melhorar o desempenho da sustentabilidade das atividades diárias (operacionais e estratégicas) do SP, incluindo os processos de tomada de decisão; e
- Contribuir para que o SP cumpra a sua missão de forma mais eficiente, eficaz, transparente, responsável e participada.

De forma a atingir o objetivo desta dissertação recorrer-se-á à identificação de um conjunto de indicadores de desempenho a ser incluído no Modelo final de Avaliação do Desempenho da Sustentabilidade do projeto SPS. Este conjunto de indicadores a desenvolver no âmbito desta dissertação de mestrado permitirá avaliar as práticas do SP de acordo com requisitos de sustentabilidade estabelecidos. Deste modo, os indicadores propostos procurarão integrar as dimensões: operacional e estratégica. A vertente operacional dirige-se à integração das componentes ambiental, social, governança e económica associadas às atividades operacionais diárias das organizações públicas, enquanto indicadores da vertente estratégica dirige-se à avaliação do desempenho da sustentabilidade dos processos de tomada de decisão através da identificação e avaliação da sustentabilidade nas diversas iniciativas estratégicas do SP tais como políticas, legislação, regulamentação, planos ou programas. Em complemento à proposta de indicadores de desempenho, serão identificadas e selecionadas boas práticas e ferramentas de sustentabilidade que podem ser adotadas pelas organizações públicas como respostas para melhoria do desempenho.

Para além da vertente externa de avaliação e comunicação do desempenho, a metodologia desenvolvida poderá também constituir uma ferramenta de autoavaliação e de comunicação interna para as organizações do SP.

O trabalho de investigação estará estruturado nas seguintes fases:

1. Revisão da literatura sobre desempenho de sustentabilidade do SP a nível internacional;
2. Desenvolvimento de indicadores de desempenho e de uma lista de verificação (*good practices checklist*) com práticas e ferramentas de sustentabilidade que poderão ser adotadas pelas organizações públicas;
3. Teste e validação junto através de um caso de estudo.

1.4 Estrutura e organização da dissertação

A realização da dissertação será desenvolvida em cinco capítulos principais, tendo em conta um conjunto de tarefas previamente definidas:

Capítulo 1 - Introdução

Neste capítulo é efetuada uma introdução ao trabalho, definindo objetivos, justificação do tema e a organização da dissertação.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

Este capítulo inclui um enquadramento mais aprofundado do tema, onde é elaborada uma caracterização geral do SP, seguida de uma recolha de informação sobre a gestão e avaliação de desempenho. Posteriormente são analisadas a terminologia e modelos conceituais referentes a indicadores de desempenho. De seguida, analisa-se a avaliação de desempenho de sustentabilidade e a importância da existência de indicadores como ferramenta de avaliação de desempenho de sustentabilidade e a comunicação da informação das organizações às partes interessadas e a influência destas na avaliação de desempenho. Por último, aborda-se a avaliação de desempenho de sustentabilidade no SP de forma mais exaustiva.

Capítulo 3 - Metodologia

Nesta etapa é descrita a metodologia para avaliação do desempenho de organizações do SP, neste caso da APCP, adotada através do desenvolvimento de indicadores para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações. Além disto é caracterizada a APCP, enquanto caso de estudo deste trabalho de investigação.

Capítulo 4 - Resultados e Discussão

Neste capítulo apresenta-se uma síntese e discussão dos principais resultados do trabalho de investigação através da definição e elaboração de uma proposta preliminar de indicadores de desempenho para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP, bem como da lista de boas práticas e ferramentas de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP.

Capítulo 5 - Conclusões

Por último, são enunciadas as principais conclusões da presente dissertação e as perspetivas de desenvolvimentos futuros.

Anexo I - Áreas temáticas mais relevantes para avaliação de desempenho no SP.

Neste anexo sintetizam-se as principais áreas temáticas consideradas na avaliação de desempenho no SP.

Anexo II - Proposta Preliminar de Indicadores de Avaliação de Desempenho de Sustentabilidade de Organizações do SP: - Integração do contributo das partes interessadas (*stakeholders*) -.

Neste anexo apresenta-se a proposta preliminar de indicadores de desempenho para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP, submetida a avaliação pelas partes interessadas da APCP quanto a três critérios de seleção: i) compreensibilidade; ii) relevância e iii) exequibilidade.

Anexo III - Matriz de frequências absolutas das pontuações obtidas pela aplicação da proposta preliminar.

Este anexo contém uma matriz de frequências absolutas que sintetiza as pontuações atribuídas pelas partes interessadas a cada indicador de desempenho a cada critério de seleção.

Anexo IV - Matriz de frequências relativas das pontuações obtidas pela aplicação da proposta preliminar.

A matriz apresentada neste anexo sintetiza as frequências relativas correspondentes às pontuações atribuídas pelas partes interessadas a cada indicador de desempenho a cada critério de seleção.

Anexo V - Médias aritméticas simples das pontuações obtidas pela aplicação da proposta preliminar.

Neste anexo apresenta-se uma matriz com as médias aritméticas simples das pontuações atribuídas a cada indicador de desempenho para os três critérios de seleção.

Anexo VI - Desvios-padrão médios das pontuações obtidas pela aplicação da proposta preliminar.

Este anexo contém uma matriz com os desvios-padrão das pontuações atribuídas a cada indicador de desempenho para os três critérios de seleção.

Anexo VII - Indicadores de desempenho ordenados por ordem decrescente de média aritmética simples de cada ministério da APCP.

Neste anexo apresentam-se os indicadores de desempenho ordenados por ordem decrescente de média aritmética simples para cada ministério.

Anexo VIII - “Lista de verificação” para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP.

A “lista de boas práticas e ferramentas de desempenho” apresentada neste anexo é constituída por um conjunto de questões que pretendem avaliar as práticas do SP de acordo com critérios de sustentabilidade pré-definidos.

2 Revisão da literatura

2.1 Âmbito da revisão

Neste capítulo apresenta-se a revisão de literatura realizada no âmbito do presente trabalho de investigação. Esta revisão consistiu na identificação de iniciativas de desempenho de sustentabilidade do SP a nível internacional. Para tal, recorreu-se à utilização de artigos científicos, podendo desta forma, proceder à análise e discussão do estado da arte nesta área, servindo de suporte para a metodologia proposta na presente dissertação.

2.2 Caracterização geral do Setor Público

2.2.1 SP

No SP existem vários tipos de organizações, tais como: i) governos centrais e locais, agências, empresas públicas e empresas públicas privadas (Carter *et al.*, 1992). Contudo, nem sempre a identificação das organizações que compõem o SP constitui tarefa fácil, devido à multiplicidade de fatores envolvidos, nomeadamente: i) diversidade de subsectores e respetivas missões; ii) dimensão e iii) estrutura organizacional (Ramos, 2004).

As organizações públicas seguem metas políticas e sociais, em vez de objetivos comerciais (Carter *et al.*, 1992), onde a componente política conduz os processos de tomada de decisão (Brignall e Modell, 2000). Estas organizações produzem, maioritariamente, serviços em vez de produtos (Van Dooren *et al.*, 2010; Farneti e Guthrie, 2009; Ramos *et al.*, 2007b).

Existem diferenças significativas entre as organizações do SP e do setor privado, relativamente aos objetivos e políticas, metas, serviços e produtos. As organizações públicas são criadas para dar resposta a determinadas necessidades da sociedade, que não estão cobertas pelo setor privado (Ramos *et al.*, 2007b).

A maioria das organizações públicas não têm como principal objetivo a maximização do lucro e têm fraco potencial para gerar receitas (Boland e Fowler, 2000).

Ao contrário do que acontece nas organizações privadas, os custos com os recursos humanos nas organizações públicas chegam a representar 75% dos custos totais (Macpherson, 2001).

As organizações do SP são diferentes das do setor privado não só em relação aos funcionários que nelas trabalham, mas das ocupações, profissões e disciplinas que nelas se representam (Immordino, 2010).

Caroll (2004) afirma que as organizações públicas possuem um elevado número de metas intangíveis e conflituosas, uma estrutura hierárquica rígida e, por vezes, uma baixa eficiência operativa, comparativamente às organizações privadas.

As organizações públicas devem ter objetivos e metas, tal como outras organizações (Ramos *et al.*, 2007b). O SP não é dirigido por retornos económicos, depende da execução da política pública. As políticas públicas têm de ser conduzidas com base no valor social (Farneti e Guthrie, 2009).

De acordo com Jarrar e Schiuma (2007) o SP tem dado especial atenção às metas, vigilância e responsabilização, produtividade, bem como à relevância e valor das atividades e programas específicos, resultante da necessidade atual em justificar a sua existência e focar-se nos utentes.

De acordo com Flynn (2002) e Welford *et al.* (1998) os serviços públicos caracterizam-se por: i) providenciar serviços onde o mercado falha, através de um processo político e sem serem motivadas pelo lucro; ii) terem financiamento maioritariamente por taxas em vez de pagamentos diretos por clientes individuais; iii) serem disponibilizados tradicionalmente por empregados e edifícios públicos; iv) a motivação das pessoas não está necessariamente relacionada com o estado da organização ou os clientes, tal como acontece no setor privado; v) intangibilidade básica dos serviços, não podem ser demonstrados, e quando podem ser “vendidos”, não existe necessariamente uma transferência de propriedade; vi) na maioria dos casos, consistem em atos e interações e vii) a produção e o consumo de um serviço não podem estar claramente sempre distantes, uma vez que, geralmente ocorrem simultaneamente e no mesmo lugar.

Ramos (2004) acrescenta as seguintes características do SP: i) conceito pouco claro de cliente e de mercado nas organizações públicas; ii) o risco é assumido de forma distinta, uma vez que, no SP se a assunção de riscos resultar em sucesso, a compensação é pouco expressiva, por outro lado, se o risco implicar maus resultados, a punição é normalmente mais severa que no setor privado; iii) existência de constrangimentos processuais à inovação, por exemplo decorrentes de legislação específica que regulamenta tarefas de planeamento e conceção e iv) conceito de proprietário da organização é normalmente problemático, pois possui características muito diferentes do conceito análogo no setor privado.

No SP, o Estado tem descurado o próprio contributo das suas atividades para originar efeitos ambientais, manifestando muitas vezes alguma ligeireza na atuação, nomeadamente, pelos diferentes papéis que assume numa mesma situação, tais como, regulador, fiscalizador, gestor e proprietário. As organizações do SP prestam em larga maioria serviços, frequentemente considerados menos geradores de problemas ambientais do que os bens materiais (Welford *et*

al., 1998; Ramos, 2004). Ramos *et al.* (2007b) sublinham que estas organizações tendem a negligenciar e/ou omitir os seus problemas ambientais, excluindo-os do âmbito das suas iniciativas estratégicas.

2.3 Gestão e avaliação de desempenho de sustentabilidade no SP

2.3.1 Enquadramento e historial

A gestão de desempenho surgiu no final da década de 1970 (Van Dooren *et al.*, 2010 e Boland e Fowler, 2000) e é considerada a abordagem integrada e estratégica que permite assegurar o sucesso de uma organização de forma sustentável, relacionada com a gestão dos recursos. Constitui o processo de melhorar o desempenho da organização através da melhoria das capacidades e do desempenho dos indivíduos e das equipas que nelas trabalham (Mansor *et al.*, 2012 e Gruman e Saks, 2011).

O conceito de desempenho é complexo, sendo o primeiro dos resultados dos processos de produção onde os fluxos de entrada (*inputs*) são transformados por via das atividades em fluxos de saída (*outputs*) e finalmente esses fluxos de saída em vários resultados (*outcomes*). Desta forma, a gestão de desempenho identifica os objetivos das organizações, os resultados necessários para atingi-los e as formas mais eficazes para os conseguir alcançar (Osmani e Ramolli, 2012). A avaliação destes resultados das organizações constitui o principal interesse da gestão de desempenho (Helden e Reichard, 2013; Van Dooren *et al.*, 2010; Lundberg *et al.*, 2009; Flynn, 2002).

Segundo Helden e Reichard (2013); McKenna *et al.* (2011); Immordino (2010); Bruijn (2007) o conceito de desempenho tem de ser inicialmente medido, para posteriormente poder ser gerido.

De acordo com Ramos (2004) *fide* Armstrong e Baron (1998), a gestão de desempenho opera através de um processo cíclico e contínuo, integrando quatro fases fundamentais, a saber: i) planeamento; ii) ação; iii) monitorização e iv) revisão.

A gestão de desempenho deve ser considerada uma prioridade dos gestores, uma vez que constitui um aspeto fulcral da eficácia de uma organização (Gruman e Saks, 2011). Este tipo de gestão incorpora e usa informações relativas ao desempenho para auxiliar o processo decisório (Van Dooren *et al.*, 2010; Ukko *et al.*, 2007; Nilsson e Kald, 2002).

Segundo Gruman e Saks (2011); Leeuw e van den Berg (2011); Ukko *et al.* (2007) para melhorar a gestão de desempenho deve procurar-se envolver os colaboradores da organização, ou seja, incorporar os objetivos pessoais nos objetivos organizacionais,

motivando os colaboradores a elevarem os níveis de execução das suas tarefas, proporcionando maior facilidade para a obtenção dos objetivos organizacionais.

A gestão de desempenho afeta o comportamento dos indivíduos de uma organização, o que facilita a realização dos objetivos organizacionais (Leeuw e van den berg, 2011). Para evitar resistências a gestão de desempenho não deve apenas concentrar-se em tarefas, mas também na relação com os funcionários (Leeuw e van den berg, 2011).

Flynn (2002) enunciou um conjunto de pressupostos para responder à questão “*Porquê gerir e medir o desempenho?*”. Desta forma, destacam-se:

- Responsabilidade social - as organizações do SP são as principais responsáveis pelo público em geral, por três razões: verificar o dinheiro que foi gasto de acordo e em conformidade com os procedimentos; quais os recursos que foram utilizados de forma eficiente e aqueles que foram utilizados para conseguir alcançar os resultados pretendidos;
- Expectativas das partes interessadas - os serviços públicos têm uma variedade de constituintes para com os quais têm de responder e que, improvavelmente, estarão interessados nos mesmos resultados;
- Gestão por resultados - a gestão de pessoas é mais exigente do que a gestão de um orçamento ou de contabilidade, de forma a conseguir obter um resultado definido e que possa ser medido;
- Desempenho organizacional e individual - consiste na avaliação da contribuição individual dos funcionários para o desempenho da organização.

Os gestores públicos e decisores políticos possuem, atualmente, ferramentas de medição de desempenho sofisticadas que os ajudam a desenvolver e melhorar os serviços. Hatry e Fisk (1992) *fide* Holzer e Kolk (2005) defendem que estas ferramentas permitem:

- Estabelecer objetivos e medição de resultados;
- Estimar e justificar a utilização de recursos;
- Desenvolver estratégias para melhorar o desempenho da organização;
- Motivar os colaboradores a melhorar o seu desempenho;
- Controlar as operações;
- Desenvolver capacidades mais sofisticadas para a medição de desempenho.

Inicialmente a gestão de desempenho era aplicada ao setor privado (Propper e Wilson, 2003). No entanto, com aproximadamente 40% de toda a atividade económica a ser contabilizada pelo SP (Ball e Grubnic, 2007 *fide* Williams *et al.*, 2011), as organizações públicas e os

governos em geral perceberam que as suas atividades necessitariam ser geridas de forma sustentável (Ramos e Melo, 2006). Desta forma, a gestão de desempenho também é atualmente utilizada no SP (Propper e Wilson, 2003).

A gestão de desempenho é considerada uma ferramenta fundamental para um estilo de gestão na qual as decisões não se baseiam principalmente em fluxos de entrada, mas em fluxos de saída e resultados (Buschor, 2013).

A avaliação de desempenho constitui parte do processo de gestão de desempenho (Buschor, 2013), sendo considerada por Gruman e Saks (2011) o “coração” da gestão de desempenho.

A gestão e avaliação de desempenho permitem a uma organização: i) analisar sistematicamente a sua operação; ii) auxiliar a formulação de políticas; iii) rever o seu desenvolvimento e desempenho; iv) melhoria contínua; v) definição e estabelecimento de objetivos individuais e organizacionais; vi) comunicação interna e externa e vii) análise de resultados (Immordino, 2010 e Van Dooren *et al.*, 2010).

Gerir e avaliar o desempenho são ações essenciais para que os gestores consigam produzir melhores serviços públicos, bem como para a responsabilização das organizações e dos indivíduos (Lodhia *et al.*, 2012; Immordino, 2010; Flynn, 2002). A responsabilidade é mais do que um processo de mostrar como o dinheiro é gasto, mas que envolve também a demonstração de que o dinheiro foi utilizado de forma eficiente, eficaz, bem como a demonstração da finalidade na qual foi aplicado (Flynn, 2002).

Tradicionalmente a gestão de desempenho encontra-se associada à componente contabilística da organização (Shmelev, 2011; Williams *et al.*, 2011; Ellis *et al.*, 2010; Tangen, 2004; Nilsson e Kald, 2002). As organizações, principalmente as do setor do comércio e da indústria procuram utilizar as ferramentas de gestão para serem capazes de cumprir a legislação vigente, assegurar a inovação, a redução de custos de operação, melhorar a sua imagem e competir com organizações similares (Lundberg, 2011; Santolaria *et al.*, 2011; Cowan *et al.*, 2010; Lundberg *et al.*, 2009).

A gestão de desempenho pode ser utilizada para melhorar o desempenho de unidades individuais/instituições (e.g. escolas, hospitais), setorial ou escala local, regional ou nacional. Este tipo de gestão pode ser realizada para comparar o desempenho de diferentes organizações, da terminologia anglo-saxónica *benchmarking*, na qual as organizações com melhores desempenhos são consideradas um exemplo a seguir (Propper e Wilson, 2003).

Boland e Fowler (2000) e Tangen (2004) consideram a existência de algumas questões importantes que devem ser abordadas relativamente à melhoria do desempenho, nomeadamente: i) identificar o que deve ser medido e o propósito dessa medição; ii) nível do

detalhe que se pretende obter nessa medição; iii) tempo disponível para executar a medição; iv) disponibilidade de dados; v) o (s) custo (s) da medição e vi) a forma como irão ser utilizadas as informações obtidas no processo de medição.

Na década de 1990 a tendência principal da gestão e avaliação de desempenho no SP residia na modernização dos serviços da Administração Pública, designada por Nova Gestão Pública- *New Public Management*, onde as organizações do SP interessam-se pela utilização de ferramentas que permitam avaliar o seu desempenho não só ambiental, mas de sustentabilidade, isto é, que integre os aspetos sociais, éticos, económicos e ambientais (Huque, 2010; Jan Van helden e Jansen, 2008; Sammalisto e Brorson, 2008).

A avaliação de desempenho a nível governamental permite: i) focar nos resultados obtidos; ii) disponibilizar mais e melhor informação; iii) encorajar e enfatizar no planeamento e desenvolvimento de ações de melhoria contínua e iv) aumentar a transparência pela disponibilização da informação aos decisores e público em geral, conduzindo a uma melhor e mais eficiente gestão pública (OCDE, 2007).

Adotar e implementar um sistema de medição do desempenho no SP é um grande desafio devido à capacidade de evolução e gestão do conhecimento e recursos intangíveis. O conhecimento representa um recurso estratégico. A maioria dos processos operacionais públicos é baseada em capacidades e competências, as quais estão enraizadas no capital intelectual das partes interessadas públicas. O aumento da eficiência e do desempenho preveem que as organizações do SP adotem, juntamente com os sistemas de medição mais tradicionais, novas abordagens, o que permite divulgar a base do capital intelectual e seu desempenho quantitativo e qualitativo (Jarrar e Schiuma, 2007).

Cada vez mais a nível internacional os governos têm realizado esforços para proceder a uma reforma do SP, de forma a promover o aumento das práticas de gestão e avaliação de desempenho, contribuindo assim para o aumento da responsabilização e transparência das suas políticas (Conrad e Uslu, 2012). Segundo Ramos *et al.* (2007b) a avaliação de desempenho do SP transcende a dicotomia público/ privado e reflete características que vão além desta divisão particular.

Ao contrário das organizações privadas, as organizações do SP não estão preocupadas com o “valor do dinheiro”. Estas organizações contabilizam a utilização de recursos e a avaliação do seu desempenho pela medição de critérios previamente definidos, os quais a organização deverá atingir para melhorar o seu desempenho (Boland e Fowler, 2000). Adotar técnicas de gestão do setor privado para o SP poderá não ser muito adequado, pois o que pode ser uma boa prática numa organização com fins lucrativos pode não ser uma boa opção para as organizações do SP, uma vez que a componente social sofrerá uma significativa

desvalorização, verificando-se uma redução na divulgação pública relativa a esta componente (Walker e Brammer, 2012; Brignall e Modell, 2000).

As motivações na adoção de práticas de gestão em organizações do SP diferem das motivações do setor privado. Os principais fatores associados à adoção de práticas de gestão no SP e no setor privado encontram-se na tabela 2.1.

Tabela 2.1 - Fatores associados à adoção de práticas de gestão em organizações do setor privado *versus* organizações do SP (adaptado de Ramos, 2004).

SP	Setor privado
Garantir a credibilidade dos governos, como ator principal e parceiro, nas estratégias de DS	Responder às pressões do mercado
	Responder às pressões dos acionistas
Responder às pressões dos decisores políticos	
	Poupar recursos
	Adotar uma gestão inovadora
	Constituir um exemplo de referência
	Melhorar a imagem/ marketing ambiental
	Responder às pressões da opinião pública
	Aumentar a eficiência das missões, serviços e/ou produtos
	Garantir a credibilidade junto dos clientes e das partes interessadas
	Aumentar os ganhos de eficiência/ melhorar o desempenho económico
	Identificar e mitigar os impactes ambientais negativos/ melhorar o desempenho ambiental e social

Pela análise da tabela 2.1 é possível verificar que o SP evidencia-se pela necessidade de melhorar ou manter a credibilidade dos governos e por dar resposta essencialmente às pressões dos decisores políticos comparativamente com o setor privado que se destaca por dar resposta às pressões dos mercados e dos acionistas.

O objetivo da gestão de desempenho no SP é, em última análise, para melhorar o desempenho (Lundberg *et al.*, 2009). Jarrar e Schiuma (2007) acrescentam que implementar formas de medição de desempenho no SP, constitui um desafio necessário e urgente. Com a adoção de sistemas de medição de desempenho, as organizações do SP conseguem assegurar os meios necessários para o planeamento e implementação de estratégias, influenciar o comportamento organizacional e concentrarem-se no desempenho e bem-estar das pessoas, devido à comunicação com as partes interessadas, tanto internas como externas.

De acordo com o estado da arte da avaliação de desempenho em organizações do SP é possível verificar que os governos do Reino Unido e dos EUA desenvolveram as primeiras iniciativas de avaliação de desempenho, com o objetivo de controlar o aumento acentuado das suas dimensões, orçamentos e responsabilidades (Carter *et al.*, 1992). Assim, considere-se a título de exemplo o PPB (*planning, programming, budgeting*) sistema de planeamento, programa e orçamento implementado pelo setor da defesa americano com o objetivo de controlar a utilização dos recursos. Posteriormente, em 1965, este sistema foi adotado por todos os restantes setores do governo federal americano.

O governo do Reino Unido, em 1981, desenvolveu o *Code of Practice*. Com a adoção desta iniciativa pretendia-se que as autoridades locais incluíssem nos seus relatórios anuais um conjunto de estatísticas de desempenho (Carter *et al.*, 1992).

A implementação de iniciativas de avaliação de desempenho não se resume a exemplos a nível internacional. Assim, a nível nacional foi publicado o Decreto-Lei nº6/96 de 31 de Janeiro, o Código do Procedimento Administrativo (CPA) que visa a modernização da Administração Pública. Os objetivos da regulamentação jurídica do CPA são: i) disciplinar da melhor forma possível o desenvolvimento da atividade administrativa, procurando nomeadamente assegurar a racionalização dos meios a utilizar pelos serviços; ii) esclarecer melhor a vontade da Administração de modo a que sejam sempre tomadas decisões justas e não apenas úteis ou oportunas; iii) salvaguardar os direitos subjetivos e os interesses legítimos dos particulares, impondo à Administração todas as cautelas para que eles sejam respeitados ou, quando hajam de ser sacrificados, para que não o sejam por forma ilegal ou excessiva; iv) evitar a burocratização e aproximar os serviços públicos das populações e v) assegurar a participação dos cidadãos na formação das decisões que lhes digam respeito (Freitas do Amaral, 2006b).

2.3.2 Modelos na gestão e avaliação de desempenho

De acordo com o estado da arte dos modelos na gestão e avaliação de desempenho, verifica-se que a gestão de desempenho do SP está de acordo com Flynn (2002) e Boland e Fowler (2000) associada a quatro componentes, nomeadamente:

- Economia;
- Eficiência;
- Eficácia;
- Equidade.

A economia refere-se à contabilização de recursos utilizados, especialmente associada às entradas na organização, a eficiência com o rácio entre as saídas e as entradas de uma organização, ou seja, com os recursos utilizados para produzir um determinado produto ou

serviço e a eficácia diz respeito ao valor das saídas, isto é, em que medida essas saídas preenchem os objetivos, necessidades e requisitos da organização (Boland e Fowler, 2000). Por último, a equidade refere-se à medida que o acesso aos serviços é equitativo, bem como a apropriação desses serviços relativamente às necessidades de todos aqueles que deverão ser permitidos de os utilizar (Flynn, 2002). Medir a *Eficácia* é uma tarefa difícil, uma vez que, uma das dificuldades principais é saber quais os resultados desejados, pois os objetivos, as missões e orientações estratégicas das organizações são frequentemente modificadas e interdependentes entre diferentes organizações (Immordino, 2010). Desta forma, perceber e delimitar os objetivos/missão da organização é um primeiro passo fundamental na avaliação do desempenho de uma organização (Ramos, 2004).

Boland e Fowler (2000) acrescentam que as componentes Economia, Eficiência e Eficácia encontram-se relacionadas com modelos simples de *fluxos de entrada, processo e fluxos de saída*, criados para organizações do SP. Os *fluxos de entrada* representam os recursos humanos, materiais, dinheiro empregue para fornecer o serviço; os *fluxos de saída* com o serviço prestado ao público e os diferentes “subprodutos” desse serviço ou produto (e.g. resíduos).

Não existe um modelo universal para a gestão de desempenho, uma vez que gerir o desempenho de uma organização implica considerar o seu contexto, ou seja, a sua cultura, estrutura, e os interesses das partes interessadas envolvidas (Mader, 2013).

Os modelos existentes para a avaliação de desempenho são primariamente desenvolvidos para organizações do setor privado, podendo não ser diretamente aplicáveis às organizações públicas (Lundberg *et al.*, 2009). No entanto, os modelos de avaliação de desempenho podem ser aplicados a todos os tipos de organizações e setores (privados e públicos), independentemente da dimensão, tipo, complexidade, localização ou país (Ramos *et al.*, 2009).

A medição de desempenho baseada apenas na componente financeira apresenta algumas limitações conforme reconhece Flynn (2002). No seguimento do reconhecimento destas limitações, em 1992 Robert Kaplan e David Norton introduziram um novo modelo de avaliação de desempenho o *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC constitui um modelo para integrar medidas que derivem da estratégia da organização, sendo uma ferramenta chave para a implementação da estratégia de uma organização (Chai, 2009 e Niven, 2008). Este modelo traduz a missão e a estratégia da organização através de objetivos e medidas tangíveis (Chai, 2009 e Niven, 2008).

A estratégia da organização é representada por um conjunto de medidas e indicadores ligados por relações de causa-efeito, em vez de um conjunto disperso de indicadores e medidas (Figge *et al.*, 2002).

O *scorecard* mede o desempenho de uma organização através do balanço de quatro perspectivas (Chai, 2009), nomeadamente: i) financeira (e.g. alcance de objetivos financeiros); ii) clientes (e.g. satisfação dos clientes); iii) processos internos do negócio (e.g. processos chave que uma organização tem de cumprir para alcançar os seus objetivos) e iv) aprendizagem e crescimento (e.g. satisfação dos empregados).

O propósito do BSC consiste na formulação de um sistema hierárquico de objetivos estratégicos para as quatro perspectivas, resultantes da estratégia da organização e alinhados com as perspectivas financeiras (Figge *et al.*, 2002). O BSC pode ser utilizado como: i) sistema de medição; ii) sistema de medição estratégico e iii) ferramenta de comunicação dos resultados (*outcomes*) e desempenho da organização aos colaboradores da organização e suas partes interessadas externas (Niven, 2008).

O facto do BSC se focar, essencialmente, no cumprimento de objetivos financeiros, pode levar ao aparecimento de conflitos entre as três categorias de desempenho de sustentabilidade (objetivos sociais, ecológicos e económicos), pelo que é essencial na gestão de sustentabilidade identificar e aproveitar oportunidades de melhorias simultâneas em todas as três dimensões a fim de ajudar as empresas a contribuírem para o DS. Assim, Figge *et al.* (2002) apresentaram o *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC), como uma ferramenta para auxiliar na gestão da sustentabilidade, introduzindo uma perspectiva adicional sem estar essencialmente virada para a componente contabilística, integrando os aspetos sociais e ambientais no BSC. Os modelos do SBSC possuem esta característica comum de integrar os três pilares do DS (dimensões ambiental, económica e social) na estratégia de negócio.

A aplicação inicial do BSC resumia-se ao setor das organizações baseadas no lucro (setor privado). Estas organizações utilizavam este sistema para obter melhorias nos resultados financeiros, promover a responsabilização, alinhar os empregados com os objetivos da organização, melhorar as decisões de utilização de recursos e melhorar a execução das suas estratégias (Niven, 2008).

Porém, o BSC começou também a ser utilizado e implementado em organizações sem fins lucrativos e do SP. Estas organizações adotaram o BSC com o objetivo de melhorar a sua capacidade, fortalecimento dos seus processos essenciais e prestação de um serviço melhor aos seus utilizadores (Niven, 2008).

Em Março de 2005, o GRI apresentou um suplemento para o SP, no qual desenvolveu um conjunto de diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade específicas para as organizações deste setor, complementando o documento base do GRI, o *Sustainability Reporting Guidelines* (GRI, 2005).

No contexto do SP português, o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) aprovado pela Lei nº66-B/2007, de 28 de dezembro, revisto no artigo 49º da Lei nº66-B/2012, de 31 de dezembro foi criado para i) melhorar o desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, ii) assegurar a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores; iii) contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a atividade dos serviços com os objetivos das políticas públicas; iv) desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação da Administração Pública; v) identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores; vi) promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida; vii) reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimular o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade; viii) melhorar a arquitetura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa ótica de tempo, custo e qualidade; ix) melhorar a prestação de informação e a transparência de ação dos serviços da Administração Pública e x) apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e atividades.

A utilização de indicadores de desempenho na gestão de desempenho tem vindo a ganhar uma importância crescente (Conrad e Uslu, 2012). Muitas organizações do SP adotaram os indicadores de desempenho como ferramenta para medirem o seu desempenho (Conrad e Uslu, 2012). Os indicadores de desempenho devem medir o desempenho controlado pela organização e não o desempenho que seja influenciado por fatores externos (Carter *et al.*, 1992). De acordo com estes autores os indicadores de desempenho podem designar-se da seguinte forma: i) prescritivos, referem-se a indicadores de desempenho associados a metas e objetivos; ii) descritivos, representam indicadores que registam as variações de um determinado indicador e iii) negativos, indicadores que se encontram relacionados a elementos que não devem ocorrer numa organização, de forma a não colocar em causa o bom funcionamento da mesma.

Os indicadores de desempenho representam o modelo mais utilizado na gestão e avaliação de desempenho, uma vez que são variáveis que fornecem informações sobre outras variáveis às quais é difícil ter acesso (Gras *et al.*, 1989 *vide* Bockstaller e Girardin, 2003).

2.3.3 Partes interessadas no desempenho

Os governos estão continuamente a ser pressionados pela sociedade para reforçar a sua eficácia na utilização dos recursos, enquanto se espera simultaneamente maior transparência e responsabilidade nos processos de tomada de decisão (Riege e Lindsay, 2006).

A participação das partes interessadas nos processos decisórios garante que as decisões tomadas atendem às necessidades e prioridades destas (Ellis *et al.*, 2010). Muitas destas partes interessadas são utilizadores dos serviços prestados pelo SP (Burrit e Welch, 1997).

Riege e Lindsay (2006) defendem que deve ser estabelecida uma boa comunicação dos fluxos de saída (*outputs*) e resultados (*outcomes*) das políticas governamentais para as partes interessadas, bem como o estabelecimento de parcerias com as mesmas. Este último poderá constituir o ponto de partida para a transformação das organizações do SP, relativamente pouco competitivas em organizações dinâmicas que promovam a aprendizagem e o enriquecimento do conhecimento coletivo.

O SP caracteriza-se por possuir uma ampla gama de partes interessadas que muitas vezes possuem interesses conflitantes, sendo cada uma delas capaz de exercer um impacto significativo na sobrevivência da organização. Por isto, impele a necessidade de consultar as partes interessadas antes da implementação de políticas e ainda, a necessidade de desenvolver diferentes respostas (Flynn, 2002). Geng *et al.* (2012) acrescentam que para melhorar o desempenho de sustentabilidade de uma organização não basta promover alterações das suas operações físicas, devendo também ser adotado um plano de ação global que permita a todos os interessados, a possibilidade de melhorarem a sua consciência e participar ativamente nos vários esforços da organização. Com a colaboração de todas as partes interessadas, é possível alcançar ganhos globais significativos a longo prazo (Antunes e Santos, 1999).

As políticas públicas são mais eficazes quando os agentes interessados são capazes de participar efetivamente. Para tal, é essencial que as organizações procurem consultar e estabelecer parcerias com as partes interessadas que pode ser concretizado através do desenvolvimento de programas de educação, programas de diálogo e estabelecimento de redes eficazes (Holzer e Kolk, 2005).

Os governos procuram enquadrar os princípios da justiça social na elaboração das suas políticas, pelo que é cada vez mais importante procurar encontrar formas de envolver, efetivamente, os agentes interessados, especialmente quando estes são afetados por essa política, seja direta ou indiretamente, através da equidade e da participação plena. A colaboração das partes interessadas destaca-se com maior expressividade ao nível dos

processos de tomada de decisão. Nestes casos, os governos têm a responsabilidade moral de assegurar a igualdade de participação entre todos os agentes interessados, sem que se verifique exclusão de determinados grupos sociais (Riege e Lindsay, 2006).

A identificação de grupos de agentes interessados permite legitimar as atividades das organizações do SP (Burrit e Welch, 1997). A livre disponibilização de informações e a envolvimento das partes interessadas nos processos de decisão, permite assegurar a transparência da formulação de políticas no SP.

A participação dos utilizadores das organizações prestadoras de serviços ajuda a reforçar um sentimento de missão e de compromisso para com a organização (Grindle e Hilderbrand, 1995).

2.4 Avaliação de desempenho de sustentabilidade

2.4.1 Enquadramento

A avaliação da sustentabilidade surge com a necessidade crescente da formulação de políticas e práticas de avaliação do DS, funcionando como um instrumento de aprendizagem e capacitação para ajudar os decisores a determinarem quais as ações que devem ou não ser tomadas na tentativa de alcançar o DS (Mader, 2013).

Mader (2013) afirma que a avaliação da sustentabilidade não é tarefa fácil, considerando a complexidade e dificuldade de interpretação do conceito de sustentabilidade. Desta forma, não se desenvolve e utiliza um método de avaliação padrão ou um único conjunto de medidas adequadas para a avaliação da sustentabilidade.

A avaliação de desempenho é essencial para garantir a eficácia e a eficiência de uma organização, contudo a eficácia é difícil de medir pela complexidade inerente (Immordino, 2010). Segundo Dias-Sardinha e Reijnders (2001) existem seis objetivos ambientais estratégicos para avaliar o desempenho, nomeadamente: i) cumprimento dos regulamentos; ii) prevenção da poluição; iii) eco-eficiência; iv) eco-inovação; v) eco-ética e vi) sustentabilidade.

As avaliações de desempenho podem ser objetivas ou subjetivas. De acordo com as avaliações subjetivas de desempenho, as ponderações específicas colocadas sobre as várias dimensões do desempenho são desconhecidas para o avaliado e determinadas subjetivamente pelo avaliador (Ferreira e Otley, 2009). As avaliações objetivas baseiam-se apenas nos resultados reais e, geralmente, estes não permitem ajustes com os padrões acordados de desempenho nem as suas ponderações. Por isso, as avaliações de desempenho objetivas são fórmulas que são suscetíveis de serem aceites em situações onde a relação *input-output* é

clara, quando o desempenho é controlável ou, quando é aceite como parte de uma prática institucionalizada (Ferreira e Otley, 2009).

Tradicionalmente a avaliação de desempenho está associada à avaliação da componente contabilística (Flynn, 2002; Brignall e Modell, 2000; Burrit e Welch, 1997). Todavia, a sustentabilidade exige a igualdade de oportunidades à obtenção de uma boa qualidade de vida e da existência de trabalho para todos os cidadãos. E foi assim que na década de 1980 as preocupações da avaliação de desempenho não se resumiam à componente contabilística, como também incorporavam a componente social (Grindle e Hilderbrand, 1995). Desta forma, foi nesta época que a avaliação de desempenho visa a avaliação do desempenho socioeconómico. O pilar social refere-se ao atendimento das necessidades básicas da sociedade, tais como saúde, educação e proteção dos direitos humanos (Ellis *et al.*, 2010; Williams *et al.*, 2011). Importa realçar que a componente de recursos humanos deve ser uma prioridade pela significância que assume no contexto global da organização (Ramos, 2004).

Na década de 1990 o DS é considerado a solução para promover o progresso socioeconómico, enquanto se protege o ambiente de apoio à vida (Mader, 2013; Roca e Searcy, 2012; Schneider e Meins, 2012; Williams *et al.*, 2011; Graymore *et al.*, 2010).

A integração da componente ambiental possibilita o desenvolvimento que assegura a conservação e melhoria dos recursos físicos e biológicos e dos ecossistemas em geral (Williams *et al.*, 2011; Ellis *et al.*, 2010).

A noção de DS enfatizou a necessidade dos governos tomarem medidas para proteger o ambiente, atender às exigências dos mercados e promover políticas sociais para reduzir a pobreza, garantir a existência de populações seguras e produtivas, bem como de sistemas políticos democráticos (Grindle e Hilderbrand, 1995). Assim, as organizações do SP têm vindo a interessar-se com o impacto social, ambiental e económico das suas atividades (Farneti e Guthrie, 2009; Immordino, 2010), levando-as a procurar compreender, demonstrar e melhorar o seu desempenho de sustentabilidade (Immordino, 2010). A par deste interesse revelado pelas organizações, junta-se a constante pressão a que são sujeitas para melhorarem a sua eficiência, eficácia, bem como para assegurarem maior transparência e responsabilidade na forma como realizam as suas próprias operações e atividades (Conrad e Uslu, 2012; Immordino, 2010).

Segundo Wiengarten *et al.* (2012) as iniciativas de sustentabilidade sejam em termos de investimentos sociais ou ambientais contribuem para uma melhoria do desempenho organizacional a nível global.

Tendo presente a noção de que a avaliação de desempenho de sustentabilidade constitui uma ferramenta essencial para auxiliar o processo decisório, em 2001 a OCDE destacou a necessidade dos governos reforçarem o processo de tomada de decisão, uma vez que estes precisam “liderar pelo exemplo” na promoção do DS. Os governos devem promover a adoção de políticas internas que integrem as três dimensões do DS (económico, social e ambiental) para melhorar a sua própria capacidade de apoiar o DS (OCDE, 2001).

Importa realçar que muitas organizações do SP optam pela avaliação de desempenho direcionada para a componente ambiental, ou seja implementam a Avaliação de Desempenho Ambiental (ADA) (Lundberg *et al.*, 2009; Ramos *et al.*, 2009). A ADA é um instrumento que simplifica informação complexa, de forma a facilitar o conhecimento e assimilação dessa informação, por alguns grupos de partes interessadas em organizações, produtos ou serviços.

Os instrumentos ambientais de auto regulação (e.g. ADA) permitem estabelecer uma ligação entre objetivos ambientais e económicos. A ADA serve essencialmente para avaliar e melhorar o desempenho de uma organização, devendo ser utilizada tanto para melhoria interna como para apresentação a elementos externos. Por outro lado, a ADA também permite: i) medir os impactes das atividades do setor na dimensão ecológica do desenvolvimento sustentável; ii) aumentar o conhecimento dos resultados dos programas e medidas adotadas, sabendo se estão ou não a funcionar e iii) promover ou demonstrar aos líderes políticos, partes interessadas e cidadãos, o desempenho da organização (Lundberg *et al.*, 2009).

De acordo com Ramos *et al.* (2007b) é essencial avaliar a relação entre as principais missões/atividades e as pressões e impactes ambientais, não se restringindo à legislação existente mas incorporando também as atuais metas ambientais.

As organizações do SP veem na implementação da ADA a oportunidade de melhorarem o seu desempenho, bem como do conhecimento do impacto das suas atividades no ambiente, procurando melhorar a integração da sustentabilidade (Lundberg *et al.*, 2009).

A Norma Internacional ISO 14031:1999 (ISO, 1999), aplicada em contexto nacional pela Norma Portuguesa ISO 14031:2004, proporciona orientações para a conceção e utilização da ADA numa organização, porém não estabelecendo níveis de desempenho ambiental, aplicável a todas as organizações, independentemente do tipo, dimensão, localização e complexidade.

Segundo a Norma Portuguesa ISO 14031:2004, a ADA é um processo e um instrumento de gestão interna, concebido para proporcionar à Gestão da organização, informação fiável e verificável numa perspetiva de continuidade para determinar se o desempenho ambiental da organização cumpre os critérios por ela estabelecidos, permitindo por um lado avaliar a situação atual de desempenho, bem como as tendências ao longo do tempo.

Uma organização com um SGA em funcionamento deverá avaliar o seu desempenho ambiental em comparação com a sua política ambiental, objetivos, metas e outros critérios de desempenho ambiental. Quando uma organização não possui um SGA, poderá recorrer à ADA. Assim sendo, a ADA auxilia a organização nos seguintes tópicos: i) identificação dos aspetos ambientais, ii) determinação dos aspetos que serão tratados como significativos; iii) estabelecimento de critérios para o seu desempenho ambiental e por último, iv) avaliação do seu desempenho ambiental com base nestes critérios (IPQ, 2004).

Para a implementação da ADA e respetiva seleção de indicadores dever-se-á ter em consideração os seguintes pressupostos: i) aspetos ambientais significativos que pode controlar e sobre os quais possa ter influência; ii) critérios de desempenho ambiental; e iii) as perspetivas das partes interessadas. Relativamente aos critérios de desempenho ambiental estes poderão ter origem em fontes já existentes (e.g. desempenho atual e passado; requisitos legais, normas e boas práticas reconhecidas e os pontos de vista das partes interessadas) (IPQ, 2004).

Uma vez implementada a ADA, as informações que dela se obtêm podem auxiliar a organização a: i) determinar quaisquer ações necessárias para atingir os seus critérios de desempenho ambiental; ii) identificar os aspetos ambientais significativos; iii) identificar as oportunidades para melhorar a gestão dos seus aspetos ambientais (por exemplo: prevenção da poluição), iv) identificar tendências no seu desempenho ambiental; v) aumentar a eficácia e eficiência da organização e, ainda, vi) identificar oportunidades estratégicas (IPQ, 2004).

A Norma Portuguesa EN ISO 14031:2004 define a ADA como os resultados do comportamento de uma organização e dos seus aspetos ambientais (os resultados devem ser medidos independentemente da política ambiental, objetivos e metas da organização). Esta norma consiste num modelo de gestão do tipo Planear-Executar-Verificar-Atuar (Figura 2.1).

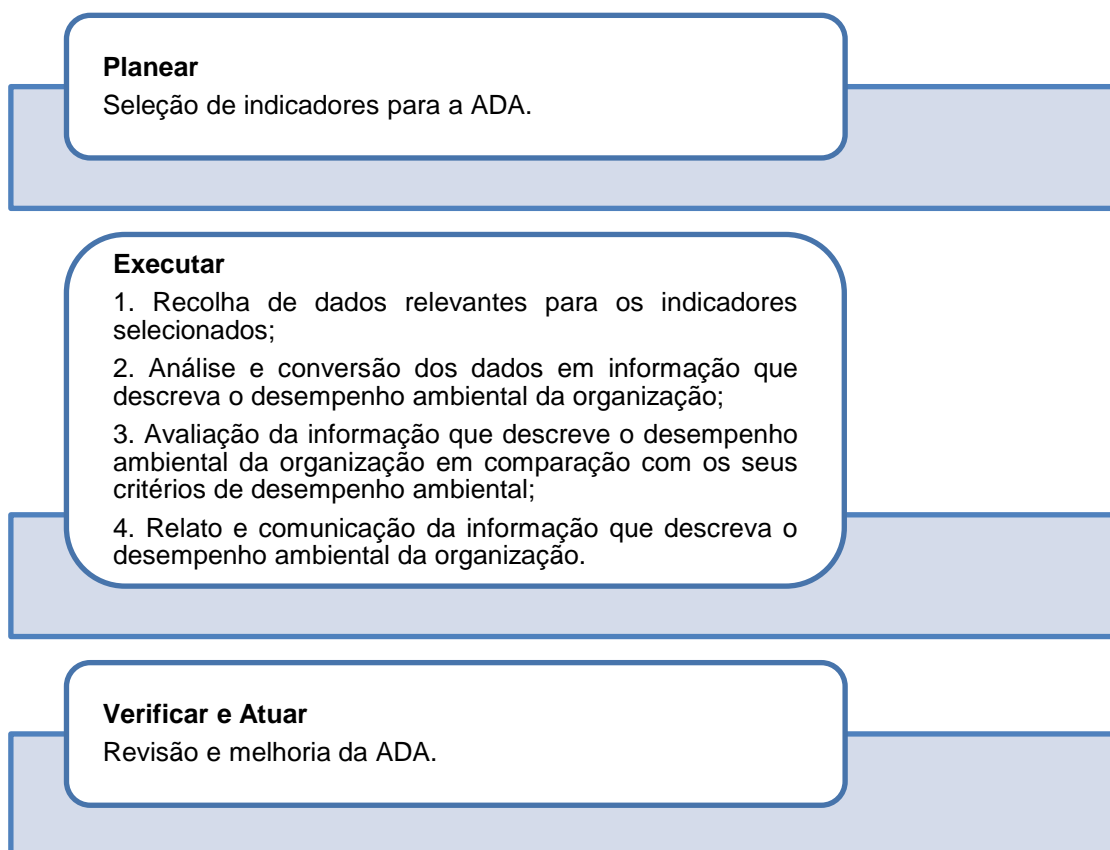


Figura 2.1 - Modelo para a ADA (adaptado da Norma Portuguesa EN ISO 14031:2004).

A etapa referente à revisão e melhoria da ADA da norma supracitada deve incluir os seguintes desenvolvimentos:

- Revisão da eficácia de custos e benefícios alcançados com este modelo;
- O progresso para o cumprimento dos critérios de desempenho ambiental;
- A adequabilidade dos critérios de desempenho ambiental e dos indicadores para a ADA selecionados; e
- As fontes de dados, métodos de obtenção de dados e qualidade dos mesmos.

De acordo com Ramos *et al.* (2009) a implementação e operação da ADA nas organizações revela-se uma ferramenta útil, uma vez que podem ser suportadas com o auxílio de poucos recursos humanos e financeiros. Polidano (2000) acrescenta que na ADA do SP é essencial conhecer as atividades principais que caracterizam este setor, particularmente aquelas que têm tendência para originar impactes ambientais.

2.4.2 Terminologia e modelos concetuais para o desenvolvimento de indicadores

Quanto à terminologia, os indicadores podem assumir várias designações de acordo com a finalidade em que são aplicados. Se a finalidade de utilização do indicador for a monitorização

do estado do ambiente, para melhorar a qualidade das decisões em gestão ambiental (Brown e Dick, 2001), então opta-se por utilizar *indicadores ambientais* (Nader *et al.*, 2008). Os indicadores ambientais providenciam uma importante fonte de informação para os decisores políticos, ajudando-os no processo decisório bem como na monitorização e avaliação, pois disponibilizam a informação de sistemas complexos de forma simplificada (OCDE, 1999). Estes indicadores permitem quantificar, descrever e medir o impacto das pressões humanas no ambiente ou nas condições ambientais (e.g. qualidade da água ou do ar) (Briassoulis, 2001).

Quando as organizações pretendem avaliar o seu desempenho através da utilização de indicadores, utilizam-se indicadores de desempenho (Jarrar e Schiuma, 2007). Consoante o âmbito da avaliação de desempenho, *i.e.* se visa a ADA ou a avaliação de desempenho de sustentabilidade (ambiental, económico e social), utilizam-se indicadores de desempenho ambiental ou indicadores de desempenho de sustentabilidade respetivamente (Wallis *et al.*, 2007; IPQ, 2004).

Os indicadores de desempenho ou indicadores chave de desempenho para além da medição de desempenho de sustentabilidade, podem também ser utilizados no processo de planeamento e tomada de decisão (Ameer e Othman, 2012; Adams e Frost, 2008).

De acordo com o GRI (2005) os indicadores distinguem-se quanto à terminologia em: i) *core indicators* e ii) *additional indicators*. Os *core indicators* referem-se aos indicadores que são relevantes para a maioria das organizações que comunicam o seu desempenho e de interesse para a maioria das partes interessadas. Assim a designação *core* significa relevância geral tanto para os relatores como os utilizadores. Os *additional indicators* definem-se como aqueles que possuem uma ou mais das seguintes características: i) representantes de uma prática de liderança na medição de desempenho económico, social ou ambiental; ii) forneçam informações de interesse para as partes interessadas, aquelas que sejam particularmente importantes para a entidade que comunica o desempenho e iii) que sejam considerados passíveis de mais testes para uma possível consideração como futuros indicadores principais (GRI, 2005).

Quando a política pública precisa ser cada vez mais flexível, ágil e cooperativa, a integração deve ser alcançada pela eficiência. Assim, os indicadores de política permitem verificar se as questões de sustentabilidade estão a ser consideradas de forma consistente e transparente nas políticas públicas (Ramos *et al.*, 2007b).

Muitas vezes recorre-se à utilização de indicadores de DS na recolha, processamento e utilização da informação com o objetivo de tomar melhores decisões, auxiliar as escolhas políticas, medir o progresso e controlar os mecanismos de resposta (Agenda 21, Capítulo 40, Ramos e Caeiro, 2010; Poister, 2003).

Um elemento essencial na seleção e desenvolvimento de indicadores é o modelo concetual a utilizar. Os vários modelos concetuais existentes para selecionar e desenvolver indicadores, baseiam-se no modelo conceptual Stress-Resposta (SR), destinado a estatísticas ambientais e contabilização de recursos (Rapport e Friend, 1979 *vide* Ramos e Caeiro, 2010). Em 1993 a OCDE desenvolveu o modelo Pressão-Estado-Resposta (*Pressure-State-Response* - PSR), (OCDE, 1993), o qual permite rever o desempenho ambiental a nível nacional. Este modelo baseia-se no conceito de casualidade: as atividades humanas exercem pressões no ambiente. Por sua vez, estas pressões modificam o estado do ambiente, incluindo os aspetos socioeconómicos relacionados.

Em 1995 surge o modelo *Pressão-Estado-Resposta/Efeitos* (PSR/E). Este modelo foi criado para produzir um sistema integrado de informação ambiental. Adaptado do modelo PSR, este modelo conta com a introdução de uma nova categoria “Efeitos” (*Effects*), para analisar as relações entre dois ou mais indicadores de pressão, estado e/ou resposta (USEPA, 1995). Complementarmente surgiu o modelo *Forças motrizes-Pressões-Estado-Impactes-Resposta* (DPSIR), destinado a avaliação ambiental. Este modelo é semelhante ao modelo PSR, mas com a adoção de duas novas categorias: i) forças motrizes (*driving forces*) que se referem às atividades lideradas pelos indivíduos e instituições, para satisfação das suas necessidades, que exercem pressões no ambiente e ii) impactes (*impacts*) nos ecossistemas e na saúde humana, levando a modificações do estado (*state*) do ambiente (EEA, 1999). O modelo DPSIR tem vindo a ganhar mais peso, a nível europeu, que o modelo PSR, quer para relatar o estado do ambiente, quer para avaliar a integração ambiental nalguns setores económicos (e.g. setor dos transportes), uma vez que permite descrever as relações entre as origens e consequências dos problemas ambientais (Niemeijer e Groot, 2008).

Baseado num rearranjo dos modelos concetuais PSR/E, DPSIR e ISO 14031 apresentados anteriormente, Ramos *et al.* (2004) desenvolveram um novo modelo concetual para desenvolver e avaliar os programas de monitorização pós-decisão, designado por INDICAMP – *Modelo de indicadores de Pressão, Estado, Impactes/Efeitos, Resposta, Meta-Desempenho*. Este modelo procura uma abordagem de análises de sistemas, mostrando as principais relações causa-efeito entre as diferentes categorias de indicadores de monitorização (pressão, estado, efeitos e resposta), inclui ainda uma categoria de indicadores de desempenho com o objetivo de avaliar a eficácia do próprio programa de monitorização.

Ramos *et al.* (2007) com base na realização de um rearranjo das estruturas de indicadores ambientais PSR, DPSIR, ISO14031 e INDICAMP, desenvolveram uma metodologia concetual que permite gerir e avaliar o setor de desempenho ambiental, SEPI - modelo concetual de indicadores para avaliar o desempenho ambiental setorial para o SP. Este modelo concetual permite a incorporação de uma análise de sistemas e a identificação das principais relações

causa-efeito entre as diferentes categorias de indicadores de desempenho de políticas ambientais.

Importa sublinhar que não existe um consenso sobre a melhor aproximação para desenvolver e utilizar modelos conceituais de indicadores de DS. Uma possível explicação para este facto é a dificuldade em obter consenso quanto ao conceito de DS e a consequente complexidade de operacionalização desses princípios e verificação dos resultados (*outcomes*) que foram obtidos (Ramos, 2009).

2.4.3 Indicadores de desempenho em organizações

Desde a década de 1990, tem-se assistido à crescente preocupação das organizações em incorporar o DS nas suas políticas (Palme *et al.*, 2005). O recurso à utilização de indicadores tem a vantagem em relação a outras metodologias de permitir sintetizar, analisar e comunicar a informação de carácter técnico e científico e de quantificar ou descrever qualitativamente os fenómenos que não são facilmente medidos de forma direta, bem como de reduzir o volume e complexidade de informações que são exigidas pelos decisores (Niemeijer e Groot, 2008; Donnelly *et al.*, 2007; Boyd e Charles, 2006; Jash, 2000).

Conforme referido no capítulo anterior, as organizações adotam a utilização de indicadores de desempenho ambiental quando o objetivo é proceder à ADA da organização ou a utilização de indicadores de desempenho de sustentabilidade caso essa avaliação pretenda integrar as componentes do DS (ambiental, económico e social) (Dada *et al.*, 2013; Erol *et al.*, 2011).

De acordo com a Norma Portuguesa EN ISO 14031:2004 existem duas categorias gerais de indicadores: i) Indicadores de desempenho ambiental (IDA) e ii) Indicadores de Estado do Ambiente (IEA). Existem dois tipos de IDA: indicadores de desempenho de gestão (IDG), que são um tipo de IDA que fornecem informações sobre os esforços da Gestão para influenciarem o desempenho ambiental das operações da organização e os indicadores de desempenho operacional (IDO), que são um tipo de IDA que fornecem informações sobre o desempenho ambiental das operações da organização. Os IDA permitem medir o impacto de uma organização sobre o ambiente (Dada *et al.*, 2013).

Os IEA fornecem informações sobre o estado do ambiente. Estas informações podem auxiliar uma organização a melhor compreender os impactos, reais ou potenciais, dos seus aspetos ambientais, e assim, auxiliar o planeamento e a implementação da ADA.

A utilização de IDA em organizações do SP garante a existência de um sistema de monitorização que permite avaliar a eficiência ambiental quanto à adesão a padrões de desempenho e ao apoio às opções de gestão. O uso de IDA garante que um sistema de monitorização para o SP foca-se apenas nas variáveis com os impactos ambientais

significativos e também na melhoria da comunicação com as partes interessadas (Myhre *et al.*, 2013). Estes indicadores permitem também a medição do impacto das atividades de uma organização no ambiente, fornecendo informações necessárias para auxiliar o processo decisório tendo em vista a tomada de decisões adequadas que conduzam a melhorias futuras no estado do ambiente (Dada *et al.*, 2013).

De acordo com Wallis *et al.* (2007) os indicadores ao darem resposta do sistema ambiental, social, económico e institucional, são essenciais para a avaliação da sustentabilidade, uma vez que permitem comunicar a informação sobre tendências, processos ou eventos complexos a uma vasta audiência.

De acordo com Dada *et al.* (2013); Lundberg *et al.* (2009); Ramos (2009); Ramos *et al.* (2007b), os indicadores de desempenho permitem:

- avaliar resultados no que diz respeito a leis, normas, códigos, padrões de desempenho e de iniciativas voluntárias;
- descrever o desempenho de um sistema;
- avaliar o desempenho nas componentes operacional (e.g. água, resíduos) e estratégica (e.g. políticas);
- informar gestores e decisores políticos das condições atuais, ajudando-os a identificar ações e políticas apropriadas para o DS;
- suporte técnico para o regulamento EMAS e ISO 14001 e outras normas;
- constituir uma ferramenta de comunicação para relatórios ambientais/ sustentabilidade;
- comunicar o desempenho às partes interessadas internas (e.g. decisores) e às partes interessadas externas (e.g. investidores);
- demonstrar como a organização influencia e é influenciada por expectativas sobre desenvolvimento ambiental/ sustentabilidade;
- demonstrar o (in) cumprimento de objetivos de desempenho;
- comparar o desempenho dentro de uma organização e entre organizações diferentes ao longo do tempo;
- identificar potenciais reduções de custo de operação;
- identificar e avaliar tendências;
- facilitar a avaliação do desempenho das várias ações de gestão e políticas implementadas para atingir a sustentabilidade;
- monitorizar a sustentabilidade de um sistema;
- avaliar continuamente o desempenho.

Jarrar e Schiuma (2007) defendem que a utilização de indicadores de desempenho permite às instituições governamentais avaliarem os seus desempenhos, através da verificação da produtividade dos trabalhadores dentro das suas instituições. Estes devem apresentar um valor

intrínseco, serem adequados ao serviço em análise, serem comparáveis e a informação veiculada ser amplamente divulgada (Ramos, 2004).

Segundo Lundberg *et al.* (2009), os indicadores referentes aos resultados (*outcomes*) são os mais importantes na medição de desempenho, uma vez que constituem o impacto das saídas de um determinado sistema (Boland e Fowler, 2000).

A tendência tem sido de um aumento no uso de indicadores de desempenho não só para fins de responsabilização, mas também como base para a obtenção de recursos (Boland e Fowler, 2000). Atualmente, na avaliação de desempenho de sustentabilidade que recorra à utilização de indicadores, tem-se procurado utilizar indicadores que reflitam o “*triple bottom line*”, *i.e.* que integrem as componentes ambiental, social e económica (Roca e Searcy, 2012).

Os princípios de Bellagio têm sido amplamente utilizados para a seleção, desenvolvimento e interpretação e comunicação de indicadores. Os princípios cobrem quatro aspetos relativos ao processo de avaliação como um todo através de: i) estabelecimento de uma visão de DS e objetivos claros e relevantes para o processo decisório; ii) conteúdo da avaliação relativo à necessidade de ligar o conceito de sistema como um todo destacando os assuntos prioritários; iii) aspetos chave do processo de avaliação e iv) necessidade de estabelecer uma capacidade contínua de avaliação (Hardi e Zdan, 1997).

Atualmente, os indicadores são frequentemente selecionados ou com base em práticas históricas e regulamentos ou com base numa “avaliação intuitiva de especialistas” (Niemeijer e Groot, 2008).

2.4.4 Comunicar o desempenho sustentável

De acordo com o GRI (2005) a comunicação do desempenho sustentável a nível interno e externo nas organizações públicas deve-se:

- ao aumento das preocupações do público em geral e importância do DS;
- à responsabilidade civil para gerir adequadamente os bens públicos e os recursos de forma a garantir os objetivos do DS e promover os interesses públicos;
- ao facto de ser expectável que as organizações do SP utilizem os fundos públicos de forma aberta e transparente;
- ao impacto que têm no DS a nível internacional e nacional;
- à sua dimensão e influência, pelo que é essencial procurarem liderar pelo exemplo em comunicar de forma aberta e transparente as suas atividades que promovem a sustentabilidade.

A adoção de iniciativas de comunicação ambiental ou de sustentabilidade nas organizações do SP revela-se uma etapa fulcral pelo facto de possibilitar o seguinte: i) dar a conhecer os compromissos, políticas, e os objetivos para a sustentabilidade e meios para o atingir, promovendo a transparência e responsabilidade; ii) promover melhorias ambientais contínuas do desempenho e sistemas de gestão sustentáveis; iii) demonstrar progresso através de uma cultura de responsabilidade de valores ambientais, pelo reforço de compromissos organizacionais; iv) aumentar a coordenação intra e inter departamental na implementação de estratégias sustentáveis; v) auxiliar a integração da sustentabilidade nas operações, permitindo tornar as operações mais eficientes e com menores custos associados; vi) promover os sistemas de gestão sustentáveis; vii) aprofundar o conhecimento das atividades das organizações, dando ênfase à satisfação dos trabalhadores; viii) realçar a importância do seu papel enquanto consumidor e empregador; ix) melhorar o regulamento interno e exceder expectativas de divulgação e tornar a informação disponível para facilitar o diálogo e o eficaz compromisso com as partes interessadas e x) servir como exemplo, perante outras organizações que pretendam melhorar a sua sustentabilidade, podendo ser utilizado como modelo a seguir por organizações privadas ou públicas (ISO 2006; GRI, 2005; IPQ, 2004).

A comunicação de desempenho das organizações pode ser efetuada de diversas formas, nomeadamente: i) informação disponibilizada pela organização; ii) troca de informação entre a organização e as partes interessadas e iii) participação das partes interessadas nos processos decisórios. Assim, ao incluir as partes interessadas no processo de tomada de decisão, a organização obtém informação sobre os pontos de vista e preocupações tanto do meio interno como do meio externo da organização (ISO, 2006). De acordo com esta norma verifica-se que na comunicação do desempenho ambiental é essencial ter conhecimento dos seguintes fatores: i) os custos da não realização da comunicação; ii) as metas e grupos que se pretendem atingir; iii) a área geográfica do foco da comunicação e iv) a antecipação da informação relevante a transmitir às partes interessadas. A comunicação do desempenho ambiental deve ter também em conta os seguintes aspetos: i) aspetos comportamentais e sociais, culturais, educacionais, económicos e interesses políticos das partes interessadas; ii) o uso e linguagem apropriada; iii) usar imagens virtuais ou comunicação através de meios eletrónicos, quando apropriada e iv) ser consistente com a abordagem escolhida e, quando relevante, com outra informação ambiental comunicada pela organização (ISO, 2006).

Não existe um modelo universal para comunicar o desempenho de sustentabilidade. Existem vários métodos para a concretizar (e.g. produção de relatórios, processos de participação, diálogo com as partes interessadas). A comunicação ambiental, através da produção de relatórios constitui um dos principais objetivos da prática de avaliação de desempenho (Ramos *et al.*, 2013).

Neste contexto, os primeiros relatórios surgiram na década de 1970 e concentravam-se na prática da elaboração de Relatórios Ambientais (RA) (O'Dwyer e Owen, 2005; Kolk *et al.*, 2001; Azzone e Noci, 1996). Nessa altura a elaboração de relatórios ambientais constituía uma ferramenta recorrente de comunicação no setor privado (O'Dwyer e Owen, 2005).

Progressivamente, os RA deram lugar ao aparecimento de relatórios de sustentabilidade, que procuram integrar as dimensões ambiental, económica e social (Joseph, 2012; O'Dwyer e Owen, 2005). Assim, o termo *Relatório Ambiental* deu lugar ao termo *Relatório de Sustentabilidade* (Daub, 2007). Também o setor privado foi pioneiro na elaboração de relatórios de sustentabilidade na década de 1990 (Comyns *et al.*, 2013; Hahn e Kühnen, 2013; Lenzen *et al.*, 2004). Os relatórios de sustentabilidade constituem uma ferramenta potencial para alcançar o DS, ou seja, informando sobre a contribuição da organização para o DS (Williams *et al.*, 2011).

Os relatórios de sustentabilidade têm dois propósitos principais: i) avaliação do estado atual do progresso de uma organização do setor privado ou do SP; e ii) comunicar às partes interessadas os esforços e os progressos da organização nas dimensões económica, ambiental e social (Lozano e Don Huisingh, 2011; Lozano, 2006).

Muitas organizações do setor privado elaboram os seus relatórios de sustentabilidade tendo por base as diretrizes do *Global Reporting Initiatives* (GRI) (Comyns *et al.*, 2013). Estas diretrizes destinam-se a identificar um modelo de relatórios de sustentabilidade, onde as organizações conseguem elaborar relatórios mais padronizados, credíveis e comparáveis (Comyns *et al.*, 2013; Lozano, 2013; Ramos *et al.*, 2013; Joseph, 2012; Farneti e Guthrie, 2009; Lenzen *et al.*, 2004). As diretrizes do GRI foram inicialmente criadas para as organizações do setor privado. Contudo, o aparecimento, em Março de 2005, de um suplemento do GRI com diretrizes específicas para o SP vem suprimir esta lacuna, sendo o único à escala internacional com diretrizes para a realização de relatórios de sustentabilidade para este setor.

Quanto às organizações do SP estas podem conduzir a comunicação de desempenho através de informação qualitativa e quantitativa, de três formas distintas: a primeira engloba informação sobre o desempenho da organização, a qual pode ser comunicada através de indicadores de desempenho, devendo incorporar metas ou tendências no futuro, a segunda refere-se a informação sobre políticas públicas externas e medidas de implementação na organização, referindo-se ao DS e seu desempenho e a terceira corresponde a informação sobre as condições económica, social e ambiental sobre a área de jurisdição da organização, que poderá ser o foco das políticas públicas e medidas de implementação (GRI, 2005).

Dumay *et al.* (2010) defendem que a elaboração de relatórios visa relatar externamente as práticas de sustentabilidade de uma organização, tais como questões ambientais, sociais,

éticas e de gestão. De acordo com os mesmos autores, atualmente constituem uma atividade voluntária em organizações do SP, e o motivo para os elaborarem é porque querem monitorizar o desempenho organizacional. Nestas organizações, a divulgação é influenciada pelo ambiente político em detrimento da legislação.

Em alguns países a prática de elaboração de relatórios ambientais/sustentabilidade pelas organizações não constitui uma atividade voluntária, mas uma prática regulamentada pelos seus governos. Considere-se o exemplo da *Commonwealth of Australia* onde os departamentos governamentais são obrigados a incluir nos seus relatórios anuais, uma secção referente ao seu desempenho ambiental, bem como a sua contribuição na condução de um desenvolvimento ecologicamente mais sustentável (Commonwealth of Australia, 2012; Lynch, 2010).

Alguns trabalhos têm procurado criar outras diretrizes para a elaboração de relatórios de avaliação de desempenho no SP, onde o *“Guidelines for Preparing Performance Evaluation Reports for Public Sector Operations”* (ADB, 2006) é uma dessas iniciativas.

2.5 Avaliação de desempenho de sustentabilidade em organizações do SP

Avaliar o desempenho no SP tem sido fundamental para iniciativas direcionadas para a melhoria da eficiência, eficácia e responsabilização das organizações (Hood, 1991 *fide* Conrad e Uslu, 2012). Desta forma, alguns países têm posto em prática a avaliação de desempenho de sustentabilidade em organizações do SP (e.g. Alemanha, Austrália, Canadá, EUA, França, Finlândia, Jamaica, Nova Zelândia, Reino Unido e Suécia).

Nas organizações do SP, verifica-se que muitas das práticas de avaliação de desempenho ambiental ou de sustentabilidade se concentra na aplicação de práticas correlacionadas, tais como a implementação de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) ou a realização de auditorias ambientais (e.g. Petrosillo *et al.*, 2012; Shiroyama *et al.*, 2012; Elmualim *et al.*, 2010; Conroy e Iqbal, 2009; Ramos *et al.*, 2009; Alshuwaikhat e Abubakar, 2008; Sammalisto e Brorson, 2008; Lundberg *et al.*, 2007; European Commission, 2001; Dettenkofer *et al.*, 2000; Diamantis, 1999; Honkasalo, 1999; Mora e Martin, 1998; USEPA, 1998).

Não são só os governos à escala central que têm vindo a adotar práticas correlacionadas com a avaliação de desempenho de sustentabilidade. Outros exemplos de implementação destas práticas, seja através da implementação de um SGA (e.g. EMAS ou ISO 14001), realização de auditorias ambientais ou pelas Agendas Locais 21, são também visíveis nos governos à escala local. Muitos autores têm estudado a adoção destas práticas, maioritariamente direcionadas para a componente ambiental à escala local (e.g. Williams *et al.*, 2011; Graymore *et al.*, 2010; Marazza *et al.*, 2010; Fidélis e Pires, 2009; Michelsen e Boer, 2009; Montesinos e Brusca,

2009; Saha, 2009; Pulselli *et al.*, 2008; Baker e Eckerberg, 2007; Emilsson e Hjelm, 2007; Ghosh *et al.*, 2007; Lozano e Vallés, 2007; Kern *et al.*, 2007; Frame e Vale, 2006; Annandale *et al.*, 2004; Strengers, 2004; Burström, 2000; Matouq, 2000). Contudo, a escala local da administração pública encontra-se fora do âmbito deste trabalho de investigação, pelo que não serão aqui analisados em maior profundidade.

Em 1993 foi publicado nos EUA o *The Government Performance Results Act of 1993 (GPRA)*, legislação que visa regulamentar a análise do desempenho organizacional das agências governamentais, a nível federal (Holzer e Kolk, 2005).

A OCDE apresentou em 1996 uma Recomendação do Conselho “*Recommendation of the Council on Improving the Environmental Performance of Government*” com vista a estimular os seus países membros a desenvolver e aplicar estratégias para continuarem a melhorar o desempenho ambiental dos seus governos pela integração de considerações ambientais em todas as fases das operações do governo e das instalações, incluindo os relacionados aos processos de tomada de decisão. No seguimento, o governo do Reino Unido implementou uma iniciativa que pretende promover e adotar práticas de DS, denominada *Sustainable Development in Government*. Esta iniciativa teve por base uma iniciativa anteriormente implementada, designada por *Greening Government*, desenvolvida entre 1997 e 2001, que tinha por objetivo a comunicação anual do desempenho ambiental de todos os departamentos governamentais (United Kingdom, 2002; United Kingdom, 1997).

Em 2005 todas as agências/departamentos federais dos EUA tinham implementado um SGA por via de uma decisão presidencial (*Executive Order “Greening the Government Through Leadership in Environmental Management”* – EO 13148, April 21, 2000). De acordo com esta EO, os SGA tinham de ser implementados de acordo com o *Code of Environmental Management Principles for Federal Agencies* e/ou outro modelo de gestão ambiental apropriado. Nesta EO é indicado que os objetivos de gestão ambiental devem ser integrados nos planos anuais de desempenho das agências/departamentos federais, existentes no GPRA.

O governo norte-americano publicou para além desta EO um conjunto de EO focadas no desempenho ambiental do SP, nomeadamente:

- EO 12873 “*Federal Acquisition, Recycling and Waste Prevention*”, October 1993;
- EO 13101 “*Greening the Government through Waste Prevention, Recycling and Federal Acquisition*”, September 14, 1998;
- EO 13123 “*Greening the Government through the Efficient Energy Management*”, June 3, 1999;
- EO 13134 “*Developing and Promoting Biobased Products and Bioenergy*”, August, 12, 1999;

- EO 13149 “*Greening the Government through Federal Fleet and Transportation Efficiency*”, April 21, 2000;
- EO 13514 “*Federal Leadership in Environmental, Energy and Economic Performance*”, October 5, 2009.

A EO 13514 refere a necessidade de implementação de práticas sustentáveis nas políticas implementadas nos EUA. De forma a cumprir esta ordem, as agências dos EUA devem aderir aos princípios da sustentabilidade e implementar práticas sustentáveis através do Plano Estratégico para o Desempenho Sustentável - “*Strategic Sustainability Performance Plan*” (USEPA, 2011; USEPA, 2010). Este plano reflete a visão estratégica dos departamentos para realizarem as suas operações e atividades de forma mais eficiente, promovendo o DS em termos ambientais e económicos. De acordo com a OE 13514 as agências federais são obrigadas a desenvolver, implementar e atualizar anualmente um plano que prioriza um conjunto de ações com base num retorno positivo sobre o investimento para o contribuinte norte-americano e para ajudar a cumprir as metas nacionais de emissões de Gases com Efeito de Estufa (GEE), energia, água e redução de resíduos. No seguimento, a 31 de outubro de 2011 as agências federais publicaram os seus segundos planos de sustentabilidade, neles identificam os desafios em relação ao ano anterior, e com base nesses resultados, reconhecem as alterações às suas estratégias, com o intuito de estender os sucessos alcançados, e planejar novas iniciativas para alcançar as metas definidas na EO. No âmbito da EO 13514 foi adotado um método de avaliação de desempenho federal a nível nacional, o *Scorecard*, que visa a realização de avaliações periódicas do desempenho das agências federais de forma a aferir os progressos alcançados com a implementação desta EO, bem como do (in)cumprimento das respetivas metas.

Em 2010 o *Department for Environment, Food and Rural Affairs* (DEFRA) publicou “*An Action Plan for driving sustainable operations and procurement across government*”. Neste documento apresentam-se as prioridades estratégicas do governo do Reino Unido rumo ao DS, nomeadamente: i) liderar pelo exemplo; ii) promover transparência e responsabilidade social; e iii) eficiência e reforma no governo central (DEFRA, 2010).

A gestão e avaliação de desempenho no SP do Reino Unido têm assumido um papel relevante nas últimas três décadas. Esta gestão e avaliação de desempenho focam-se na capacidade de formulação de políticas, monitorização do desempenho e avaliação da informação de desempenho (Talbot, 2010).

Na Austrália, Nova Zelândia e Reino Unido foram adotadas práticas tendo em vista o DS, nomeadamente pela implementação de ações para atingir a categoria de “Carbono Neutro”. Com a adoção desta iniciativa pretende-se efetuar a medição e compensação das emissões associadas às atividades do SP, de forma a alcançar um impacto de carbono zero, sempre que possível. Assim, foram adotadas respostas das organizações públicas destes três países ao

Carbono Neutro que incluem: i) o número de recursos humanos; ii) a estratégia geral das alterações climáticas; iii) as metas de emissão de GEE; iv) o compromisso de Carbono Neutro e v) as ações que propõe desenvolver para a concretização dos objetivos (Ball *et al.*, 2009).

Saliente-se ainda uma outra iniciativa, onde as organizações australianas estão a mudar a forma como gerem as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), de forma a utilizarem as TIC de forma mais sustentável. Assim o governo Australiano publicou o *Australian Government ICT Sustainability Plan 2010-2015*. Este plano tem como objetivo alinhar a utilização das TIC com os objetivos globais de sustentabilidade do governo. Ao realçar a aquisição, instalação, manutenção, utilização e eliminação das TIC, o governo australiano pretende utilizar as TIC de forma mais eficaz, melhorar a eficiência, aumentar a produtividade e reduzir o impacto ambiental das suas operações e TIC. Neste plano identificaram-se medidas para melhorar o desempenho ambiental das TIC, especialmente relativo a eficiência energética (Commonwealth of Australia, 2010). Para além desta iniciativa, as organizações públicas australianas têm à sua disposição um guia para conduzirem aquisições sustentáveis (Commonwealth of Australia, 2013).

As organizações públicas têm reconhecido a necessidade para encontrar ferramentas para as atividades que são insustentáveis (Singh *et al.*, 2012). Os indicadores têm sido cada vez mais identificados como uma ferramenta útil para a formulação de políticas e comunicação com o público em transmitir informações sobre o desempenho dos países em áreas como o ambiente, economia e sociedade (Singh *et al.*, 2012; Bockstaller e Girardin, 2003).

Na tabela 2.2 apresenta-se um conjunto de exemplos à escala internacional de modelos conceituais baseados em indicadores destinados à avaliação de desempenho de ambiental/ sustentabilidade de organizações do SP. A tabela baseia-se na identificação cronológica dos exemplos selecionados, tendo presente - nos seguintes domínios: i) Nome e objetivos/ âmbito do modelo conceitual; ii) Áreas temáticas/ dimensão (ões) do DS; iii) Modelo de classificação/ categorização do indicador; iv) Domínio de aplicação; v) Nº de indicadores e vi) Integração ou não de um processo participativo no desenvolvimento do modelo conceitual.

Tabela 2.2 – Modelos conceituais baseados em indicadores para a avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações no SP.

Autor/ ano	Nome, objetivos/âmbito	Áreas temáticas/ Dimensão (ões) do DS	Modelo de classificação/ categorizaã o dos indicadores	Domínio de aplicação	Nº de Indicadores	Processo Participativo
USEPA (1996)	<i>Compliance Indicators</i> . Para avaliar a conformidade ambiental nas instalações federais. Os indicadores padrão medem mudanças unânimes para os vários programas da mesma forma que o índice de preços mede as mudanças na taxa de inflação em relação a um determinado ano base. Os indicadores de conformidade destinam-se a medir o nível de não-conformidade em grandes instalações federais.	Ambiental (efluentes, reciclagem, avaliação e cumprimento da legislação, resíduos, tratamento de águas residuais e operações).	Não refere	SP	5	Não

Autor/ ano	Nome, objetivos/âmbito	Áreas temáticas/ Dimensão (ões) do DS	Modelo de classificação/ categorização dos indicadores	Domínio de aplicação	Nº de Indicadores	Processo Participativo
United Kingdom Government (1997)	<i>Greening Government.</i> A iniciativa foi criada em 1997. Esta iniciativa do "governo verde", representa uma tentativa de integrar o ambiente em todo o trabalho do governo, incorporando objetivos ambientais em aspetos operacionais de desempenho departamental, bem como a ecologização dos objetivos fundamentais dos serviços, garantindo a consideração dos impactes ambientais na avaliação e desenvolvimento de políticas. Tem por objetivo contribuir para a elaboração e publicação de relatórios anuais sobre os progressos de DS do governo, incluindo indicadores nas operações do governo "verde".	Ambiental (declaração de políticas para operações sustentáveis, eficiência energética, emissões de GEE, transportes ecológicos, uso e conservação da água, uso e conservação de papel, gestão de resíduos, aquisições, biodiversidade e SGA); económico e social (aprendizagem e consciencialização nas questões ambientais e comunicação e partilha da	Não refere	SP	Não refere	Não

Autor/ ano	Nome, objetivos/âmbito	Áreas temáticas/ Dimensão (ões) do DS	Modelo de classificação/ categorização dos indicadores	Domínio de aplicação	Nº de Indicadores	Processo Participativo
		informação com partes interessadas).				
PMSGO (1999)	<i>Environmental Performance Measurement for Sustainable Government Operations.</i> Esta ferramenta destina-se a complementar as orientações genéricas para o planeamento e execução das medidas de desempenho ambiental da ISO 14031. O ponto de partida para o estabelecimento de medidas de desempenho ambiental para as operações dos departamentos federais são as metas ambientais que as agências/departamentos definem nas suas estratégias de DS.	Ambiental (resíduos perigosos, eficiência no uso da água, gestão de resíduos sólidos, emissões de GEE, gestão de frotas, energia, aquisições ecológicas, águas residuais e sítios contaminados)	Não refere	SP	82	Não
Government of Canada (2000)	<i>Sustainable development in government operations: a coordinated approach.</i> Descreve uma parte dos esforços de todo o governo na definição de direções comuns de estratégias de DS. Pretende-se promover o governo "verde" e recomendar práticas de sustentabilidade. Propõe-se uma ferramenta de desempenho,	Ambiental (aquisições, gestão de resíduos, conservação da água, eficiência energética, gestão do uso do solo) e	Não refere	SP	22	Não

Autor/ ano	Nome, objetivos/âmbito	Áreas temáticas/ Dimensão (ões) do DS	Modelo de classificação/ categorização dos indicadores	Domínio de aplicação	Nº de Indicadores	Processo Participativo
	desenvolvida em colaboração com medidas para seis áreas prioritárias e oferece uma amostra de um conjunto de objetivos concretos.	Social (gestão de recursos humanos).				
Mohinger (1999a, 1999b, 2000)	<p><i>Environmental performance indicators: Internal Performance- Direct Effects- Environmental quality.</i></p> <p>Para caracterizar a situação de referência e acompanhar o progresso na área da gestão ambiental nos ministérios do governo da Jamaica. Examina métodos de medição e de monitorização da utilização eficiente da água, conservação de energia e programas para aquisições ecológicas. Para desenvolver a linha de base supracitada, estabelecer-se-ão metas, e posterior acompanhamento do seu (in)cumprimento. Os indicadores de desempenho internos, constituem uma medida das atividades realizadas pela organização, com o intuito de reduzir os seus impactes ambientais. Os indicadores de efeito direto, medem o efeito direto das atividades e programas ambientais da organização. Os indicadores de qualidade ambiental são uma medida dos efeitos, no ambiente, resultantes das atividades e programas ambientais da organização.</p>	Ambiental (água, energia, aquisições ecológicas e resíduos); Económico e Social.	Não refere	SP	11	Não

Autor/ ano	Nome, objetivos/âmbito	Áreas temáticas/ Dimensão (ões) do DS	Modelo de classificação/ categorização dos indicadores	Domínio de aplicação	Nº de Indicadores	Processo Participativo
Government of Canada (2002)	<i>Environmental performance measures; Environmental load- Coast load- Efficiency measure-Activity- Proportion.</i> Fornece as medidas de desempenho ambiental no âmbito das diretrizes para a elaboração de relatório do governo “Greening”. Ajuda os departamentos e agências federais a medirem o progresso em oito áreas prioritárias.	Ambiental (energia, uso do solo, aquisições, frota automóvel, resíduos, água, e SGA) e Social (recursos humanos).	Não refere	SP	58	Sim
United Kingdom Government (2002)	<i>Framework for sustainable development on the government estate.</i> O objetivo global deste modelo concetual é aumentar a contribuição de todos os departamentos para o DS, melhorando o desempenho global do estado e a elaboração de relatórios a comunicar os progressos alcançados. O modelo concetual é obtido em fases, no fim irá cobrir os principais impactes do DS associados ao funcionamento dos departamentos. As três primeiras partes desta estrutura incluem os compromissos globais para a identificação, gestão e comunicação dos principais impactes do DS do Estado bem como o primeiro conjunto de metas para enfrentar os impactes específicos do DS, partindo das viagens em serviço e uso da água.	Ambiental (SGA, gestão da energia, água, gestão de resíduos, aquisições, biodiversidade, instalações desocupadas) Social (envolvimento das partes interessadas) e Económico (viagens em serviço).	Não refere	SP	12	Sim

Autor/ ano	Nome, objetivos/âmbito	Áreas temáticas/ Dimensão (ões) do DS	Modelo de classificação/ categorização dos indicadores	Domínio de aplicação	Nº de Indicadores	Processo Participativo
DEFRA (2005)	<i>Securing the future - delivering UK sustainable development strategy.</i> O Governo do Reino Unido juntamente com as regiões descentralizadas da Escócia, País de Gales e Irlanda do Norte propuseram a criação de um modelo concetual comum que contém um conjunto de estratégias a desenvolver rumo ao DS nas áreas em que são responsáveis. Este modelo concetual inclui: i) uma compreensão compartilhada do DS; ii) uma visão daquilo que o governo procura alcançar e os princípios orientadores que são necessários seguir para alcançá-los; ii) as prioridades de DS para a ação do Reino Unido a nível nacional e internacional e iii) indicadores para monitorizar as questões chave.	Ambiental (emissões de GEE, energia, transportes, água, resíduos, biodiversidade ; uso do solo; poluição do ar; e impactes ecológicos); Económico (produtividade, resultados económicos, investimento) e Social (demografia, emprego, educação, justiça social, mobilidade, acessibilidade e bem-estar).	Não refere	SP	68	Sim
GRI (2005)	<i>GRI Reporting in Government Agencies.</i> Suplemento apresentado pelo GRI para o SP, onde desenvolveu material específico para este, complementando o documento base do <i>Sustainability Reporting Guidelines</i> (GRI).	Ambiental; Económico (despesas, aquisições e eficiência administrativa) e Social	GRI	SP	105	Não

Autor/ ano	Nome, objetivos/âmbito	Áreas temáticas/ Dimensão (ões) do DS	Modelo de classificação/ categorizaçã o dos indicadores	Domínio de aplicação	Nº de Indicadores	Processo Participativo
		(direitos humanos, trabalho, responsabilidade produtiva e sociedade). Implementação de medidas e políticas públicas.				
Commonwealth of Australia (2006)	<i>Triple Bottom Line Summary Report 2004-05.</i> Baseado na missão de liderar a nível nacional na proteção e conservação do ambiente, bem como na visão de possuir um ambiente natural e cultural valorizado, protegido em harmonia com os objetivos sociais e económicos, o Departamento de Ambiente e Cultura Australiano pretendeu elaborar um relatório onde evidenciasse e medisse o desempenho de determinadas áreas em torno de objetivos previamente definidos para o período 2004-2005.	Ambiental (energia, resíduos, emissões de GEE, água, biodiversidade); Social (desempenho social, envolvimento das partes interessadas) e Económico (sustentabilidade da cadeia de abastecimento).	GRI	SP	56	Sim
Ramos et al. (2007b)	<i>Environmental performance policy indicators for the public sector: The case of the defence sector.</i>	Ambiente (deslocações em serviço,	SEPI- (Atividades, Pressão,	SP	41	Sim

Autor/ ano	Nome, objetivos/âmbito	Áreas temáticas/ Dimensão (ões) do DS	Modelo de classificação/ categorização dos indicadores	Domínio de aplicação	Nº de Indicadores	Processo Participativo
	Desenvolvimento de um conjunto de indicadores de desempenho de política ambiental, especialmente aplicado ao setor da defesa. Com base no rearranjo das estruturas de indicadores ambientais PSR, DPSIR, ISO 14031 e INDICAMP, foi desenvolvido o modelo conceitual de indicadores SEPI.	uso do solo, área ocupada, energia, efluentes, emissões atmosféricas e contaminação e erosão do solo e ruído).	Estado, Impactes/Efeitos e Respostas)			
Lundberg <i>et al.</i> (2009)	<i>Framework for environmental performance measurement in a Swedish public sector organization.</i> Para o desenvolvimento de ferramentas de medição de desempenho para organizações do SP através do desenvolvimento de um modelo conceitual para medir e gerir o desempenho através de objetivos operacionais e estratégicos. Este modelo conceitual foi aplicado à avaliação de desempenho da Administração ferroviária da Suécia.	Ambiental (emissões atmosféricas, energia, ruído, uso do solo, materiais, substâncias químicas, resíduos e poluentes perigosos).	PSR (Pressão – Estado – Resposta)	SP	28	Sim
USEPA (2012)	<i>A Framework for Sustainability Indicators at EPA.</i> O objetivo da elaboração deste documento consiste no fornecimento de um conjunto de métodos e linhas orientadoras úteis para auxiliar os processos de tomada de decisão da EPA, baseados na utilização de indicadores de sustentabilidade. Foi elaborado no	Ambiental (ar, água, energia e materiais); Económico e Social (comunidades locais, saúde pública e segurança).	Não refere	SP	Não refere	Não

Autor/ ano	Nome, objetivos/âmbito	Áreas temáticas/ Dimensão (ões) do DS	Modelo de classificação/ categorização dos indicadores	Domínio de aplicação	Nº de Indicadores	Processo Participativo
	âmbito de um projeto concluído em setembro de 2011 sobre o desenvolvimento de indicadores de sustentabilidade. Com a realização desse projeto pretendia-se: i) apoiar o desenvolvimento e inclusão de indicadores de sustentabilidade disponibilizados em formato eletrónico a partir de 2012; ii) apoiar programas de investigação nacionais com vista à seleção de indicadores de sustentabilidade que sejam compatíveis com os programas de sustentabilidade nacionais e iii) monitorizar as tendências a longo prazo relevantes para a sustentabilidade.					
DEFRA (2011; 2013)	<i>Sustainable Development Indicators.</i> Em fevereiro de 2011 o governo do Reino Unido publicou a estratégia governamental para integrar os princípios da sustentabilidade nas suas atividades e operações, acompanhada da publicação de um novo conjunto de indicadores de DS. Inicialmente este conjunto de indicadores era constituído por 68 indicadores (12 indicadores chave e 23 suplementares). Entre 24 de julho de 2012 e 15 de outubro de 2012, a DEFRA colocou este conjunto de indicadores em consulta pública	Ambiental, Económico e Social.	Não refere	SP	68/35	Sim

Autor/ ano	Nome, objetivos/âmbito	Áreas temáticas/ Dimensão (ões) do DS	Modelo de classificação/ categorização dos indicadores	Domínio de aplicação	Nº de Indicadores	Processo Participativo
	com o objetivo de reduzir este conjunto de indicadores, fundamentados pelas necessidades e expectativas das partes interessadas. A publicação das respostas obtidas durante o período de consulta pública realizou-se no mês de julho de 2013. Estes indicadores pretendem refletir a visão global do progresso nacional rumo a um ambiente, economia e sociedade mais sustentáveis. Este conjunto de publicações vai de encontro ao código de boas práticas “Code of Practice”. Estes indicadores irão complementar as “National Wellbeing Measures” publicadas pela agência nacional de estatística.					
Myhre <i>et al.</i> (2013)	Este modelo conceptual tem por objetivo o desenvolvimento de indicadores de desempenho ambiental suportado por um sistema de informação ambiental, como ferramenta para avaliação da eficácia ambiental no setor da defesa.	Ambiental (Viagens em serviço, resíduos sólidos, resíduos perigosos, consumo de energia, emissões atmosféricas, substâncias que degradam a camada de	SEPIIS – (Atividades, Pressões, Estado, Impactes/Efeitos, Respostas).	Setor da defesa	37	Não

Autor/ ano	Nome, objetivos/âmbito	Áreas temáticas/ Dimensão (ões) do DS	Modelo de classificação/ categorizaã o dos indicadores	Domínio de aplicação	Nº de Indicadores	Processo Participativo
		ozono, meios de transporte utilizados em serviço, reciclagem e relatórios ambientais).				

Pela análise da tabela anterior verifica-se que na última década, o desenvolvimento de indicadores de desempenho a nível nacional tem-se tornado uma abordagem crescente para responder à necessidade de ferramentas de avaliação do SP. Nas iniciativas presentes na tabela 2.2 verifica-se que a avaliação de desempenho é focada na componente operacional. O número de indicadores varia entre 5 e 105, o que demonstra uma grande diversidade de objetivos e abordagens, bem como indícios de alguma falta de consenso metodológico neste domínio. É possível verificar que a maioria das iniciativas apresentadas inclui as três dimensões (ambiental, económico e social) do DS na avaliação de desempenho. Por último, verifica-se que na maioria das iniciativas apresentadas não foi integrado um processo participativo para selecionar o conjunto de indicadores a utilizar na avaliação de desempenho.

3 Metodologia

3.1 Enquadramento

Os indicadores foram assumidos como o instrumento metodológico base para a avaliação de desempenho de sustentabilidade em organizações do SP. Esta escolha surge pelo facto dos indicadores terem a capacidade de sintetizar, analisar e comunicar a informação de carácter técnico e científico, bem como por permitirem uma avaliação de desempenho contínua e comparação desse desempenho dentro da organização ou entre organizações de características similares.

Bockstaller e Girardin (2003) referem que qualquer tipo de metodologia de indicadores deve ser formalizada numa aplicação a um caso de estudo real, e não apenas limitada a um processo descritivo. De acordo com este pressuposto e com os objetivos preconizados nesta dissertação utilizou-se o SP português, em particular as organizações da APCP como área de aplicação da metodologia proposta. Na figura 3.1 são apresentadas as principais fases de desenvolvimento do trabalho de investigação. A metodologia adotada teve como objetivo último a obtenção de um conjunto restrito de indicadores de desempenho de sustentabilidade para organizações da APCP. A obtenção dos indicadores foi suportada através de um processo de envolvimento participado de diferentes atores do SP.

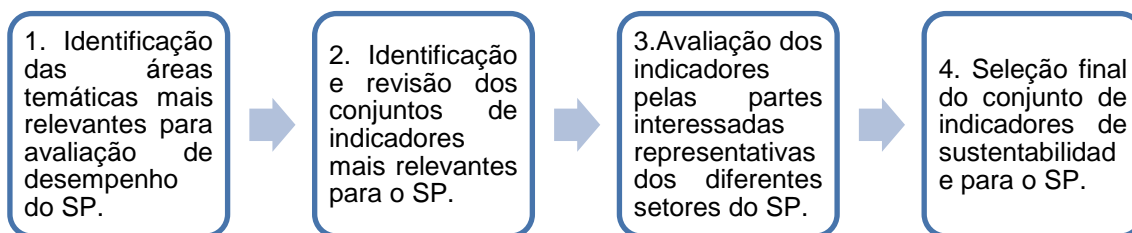


Figura 3.1 - Principais fases da metodologia.

3.2 Indicadores de Desempenho de Sustentabilidade em Organizações

3.2.1 Indicadores de desempenho e implementação de boas práticas de sustentabilidade

Neste capítulo apresenta-se uma proposta metodológica para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP, estruturada em indicadores de desempenho e respectivas respostas para melhoria do desempenho da organização. Desta forma, desenvolveu-se o primeiro módulo de um modelo conceitual constituído por duas componentes: i) um conjunto de indicadores de desempenho que permitirão medir e avaliar o desempenho das atividades operacionais e estratégicas das organizações nas dimensões ambiental, económica, social, cultural e institucional do DS; e ii) uma “lista de verificação” de boas práticas e instrumentos de sustentabilidade. Estas duas componentes farão parte de um processo de autoavaliação da organização (Figura 3.2). Os indicadores (dados quantitativos e/ou qualitativos) e a lista de boas práticas (dados qualitativos) constituirão dois níveis de informação de desempenho correlacionados e que serão respondidos pelas organizações do SP.

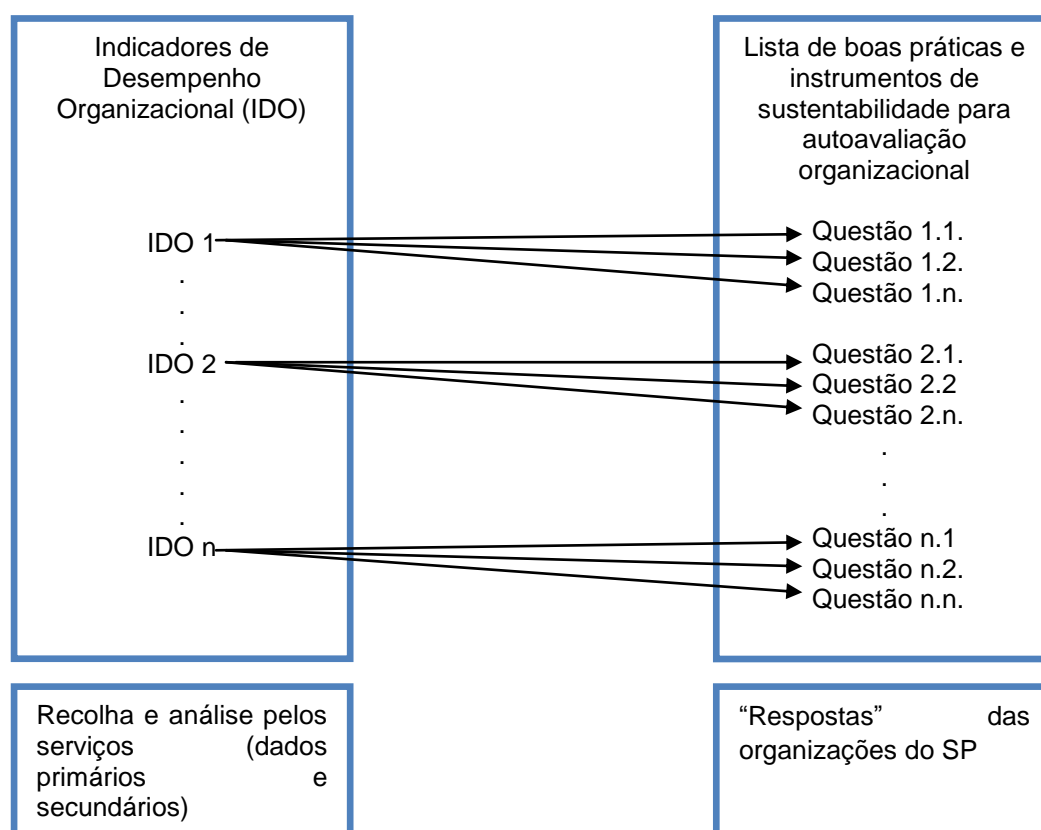


Figura 3.2 – Primeiro módulo do modelo conceitual para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP (níveis operacional e estratégico).

Os restantes módulos do modelo de avaliação de desempenho encontram-se ainda em fase de desenvolvimento no âmbito do projeto SPS e estão para além do âmbito desta dissertação, pelo que não serão analisados com detalhe no âmbito deste trabalho. No seu conjunto, o modelo de desempenho permitirá às organizações: i) verificar o seu desempenho de sustentabilidade e otimizar a gestão de desempenho; ii) comparar desempenhos de sustentabilidade entre organizações e facilitar a melhoria contínua e troca de boas práticas; iii) melhorar o desempenho de sustentabilidade através das atividades diárias e iv) avaliar e comunicar como os princípios de sustentabilidade são incorporados nos processos de gestão e tomada de decisão. O principal objetivo do modelo conceitual é avaliar e comunicar o desempenho de sustentabilidade, incorporando uma componente de participação pública, transversal às várias componentes de avaliação.

O modelo incluirá também uma componente de meta desempenho com o objetivo de avaliar a eficácia dos próprios indicadores de desempenho e do sistema de avaliação no seu conjunto. Ramos e Caeiro (2010) realçam a importância de avaliar os sistemas de indicadores como um todo. O processo de meta avaliação constitui uma avaliação crítica dos pontos fortes e fracos de uma avaliação, permitindo tirar conclusões sobre a utilidade, precisão, validade, fiabilidade e

adequabilidade globais. A meta avaliação e desempenho de um sistema de indicadores analisa o sistema na sua totalidade, a estrutura dos indicadores e as suas características metodológicas (Ramos e Caeiro, 2010). Tal como já foi referido anteriormente, esta componente de meta desempenho e as restantes componentes a incluir no modelo, não serão desenvolvidas no âmbito deste trabalho de investigação, mas numa etapa posterior do projeto SPS.

Para o desenvolvimento do primeiro módulo do modelo de avaliação de desempenho, alvo da presente investigação, identificaram-se inicialmente as áreas temáticas (e.g. energia, materiais, água e aquisições) mais relevantes do DS para avaliação de desempenho do SP com base em revisão de literatura da especialidade, sobre as quais se procedeu a uma seleção pericial (Anexo I).

Posteriormente identificaram-se e selecionaram-se conjuntos de indicadores mais relevantes para o SP, tendo presente o âmbito e atividades do setor, bem como os principais impactos/interações com aspetos de sustentabilidade. A concretização desta etapa teve por base a utilização dos indicadores do Suplemento do *Global Reporting Initiative* para as agências públicas *Sector Supplement for Public Agencies. Pilot Version 1.0* (GRI, 2005) e as diretrizes genéricas, presentes em GRI (2013), bem como uma extensa revisão de literatura sobre avaliação de desempenho ambiental/sustentabilidade de organizações, designadamente: Myhre *et al.* (2013); Petrosillo *et al.* (2012); Roca e Searcy (2012); Waheed *et al.* (2011); Golusin e Ivanovic' (2009); Lundberg *et al.* (2009); Alfsen e Greaker (2007); Nordheim e Barrasco (2007); Ramos *et al.* (2007b); Azapagic *et al.* (2006); Krajn e Glavic (2005); Palme *et al.* (2005); Azapagic (2004); Hezri e Hasan (2004); Azapagic (2003); Government of Canada (2002); United Kingdom Government (2002); Veleva e Ellenbecker (2001); Azapagic e Perdan (2000); Government of Canada (2000); Mohinger (1999a,b,2000); PMSGO (1999); USEPA (1996). Da realização desta etapa resultou a elaboração de uma lista de indicadores que constitui uma proposta preliminar de indicadores para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP (Anexo II).

No âmbito deste trabalho de investigação pretende-se que os indicadores de desempenho a desenvolver reflitam as aspirações, perceções e necessidades das partes interessadas da APCP. Assim, através de um processo participativo procurou ponderar-se as perceções de diferentes atores chave no conjunto final de indicadores a seleccionar. Desta forma, antes dos indicadores serem definitivamente seleccionados, foram previamente avaliados pelos interessados (Cloquell-Ballester *et al.*, 2006). Por outro lado, pretende-se ainda com a integração do processo participativo nesta metodologia de seleção dos indicadores, que as partes interessadas contribuam para a seleção final de um conjunto mais restrito de indicadores do que o apresentado na proposta preliminar, ou seja, que contribuam para a seleção dos indicadores chave (Coelho *et al.*, 2010).

Alguns dos principais grupos de partes interessadas que podem ser envolvidos no processo participativo incluem: i) membros da administração pública; ii) grupos privados (e.g. indústria) e iii) público em geral (comunidade e ONG). Por vezes, pode-se integrar um quarto grupo, composto por peritos (Coelho *et al.*, 2010). No presente trabalho de investigação seleccionaram-se diferentes representantes dos vários setores da APCP para integrarem o processo participativo. Este tipo de abordagem é particularmente relevante para a seleção de indicadores relacionados com questões complexas, onde se inclui com particular destaque a sustentabilidade (Bockstaller e Girardin, 2003). O envolvimento das partes interessadas no primeiro módulo do modelo concetual permitiu assegurar maior transparência, robustez, credibilidade, reconhecimento, aceitação desta aproximação e a criação de consensos (Cloquell-Ballester *et al.*, 2006; Gillen e Scanlan, 2004). Desta forma, o processo utilizado para identificar o conjunto de indicadores a integrar no primeiro módulo do modelo concetual foi explícito e revelado aos agentes afetados pela sua implementação, bem como aberto a múltiplos interesses e preocupações (McCool e Stankey, 2004). O processo participativo na seleção de indicadores pode ocorrer através da realização de workshops, seminários, grupos de trabalho, reuniões ou mesas redondas (com a participação de partes interessadas específicas, e.g. ONG e instituições públicas e privadas) (Coelho *et al.*, 2010). No presente trabalho de investigação o processo participativo concretizou-se através da realização de entrevistas às partes interessadas.

3.2.2 Caso de Estudo - Administração Pública Central Portuguesa (APCP)

A administração central do Estado integra-se na pessoa coletiva Estado, e depende em último termo do Governo (Freitas do Amaral, 2006a). A administração pública em Portugal estrutura-se em vários níveis, nomeadamente: i) Administração Direta do Estado, que integra todos os órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa coletiva Estado, sob dependência hierárquica do governo, podendo corresponder a serviços centrais, de âmbito nacional e a serviços periféricos, de âmbito territorial limitado (incluindo-se aqui a representação externa do Estado); ii) Administração Indireta do Estado, que integra as entidades públicas, distintas da pessoa

coletiva Estado, dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira; e iii) Administração Autónoma, que integra entidades que prosseguem interesses próprios das pessoas que as constituem e que definem autonomamente e com independência a sua orientação e atividade, incluindo-se neste nível a administração regional (regiões autónomas da Madeira e dos Açores), a administração local (municípios e freguesias) e as associações públicas (pessoas coletivas de natureza associativa, criadas pelo poder público) (Freitas do Amaral, 2006a e DGAEP, 2013).

Este tipo de conceção configurativa da Administração Pública é razoavelmente singular no seio da União Europeia. Na verdade, as regiões dos Açores e da Madeira consubstanciam um nível de administração regional, sendo todo o resto do território apenas administrado aos níveis central e local (DGAEP, 2013).

A Administração Pública Portuguesa possui relativa singularidade, uma vez que, ao contrário de muitos Estados membros da União Europeia, se se excetuar os governos regionais dos Açores e da Madeira, apresenta dois níveis de administração: o central e o local, pelos quais são repartidas as atribuições e competências em Portugal Continental (DGAEP, 2013).

Em 2005, o governo criou o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE). Com a criação deste programa pretendia-se: i) modernizar e racionalizar a administração central; ii) melhorar a qualidade de serviços prestados aos cidadãos pela administração e iii) colocar a administração central mais próxima e dialogante com o cidadão (DGAEP, 2013).

O atual Governo assumiu, no seu Programa, a urgência de reduzir os custos do Estado e de procurar modelos mais eficientes de funcionamento, afirmando, nessa linha, a intenção expressa de “eliminar as estruturas sobrepostas na estrutura do Estado, reduzindo o número de organismos e entidades, mantendo a qualidade na prestação do serviço público”. Desta forma, o Conselho de Ministros aprovou as linhas gerais do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado (PREMAC) (GP, 2012).

Os resultados do Relatório PREMAC apresentam reduções na ordem de 40% nas estruturas de nível superior da Administração Central e de 27% no número de cargos de dirigentes.

O PREMAC e respetivo plano de trabalhos visaram objetivos de redução permanente de despesa e de implementação de modelos mais eficientes para o funcionamento da administração central. O exercício do PREMAC partiu de um universo de 359 entidades, apresenta 168 extinções/fusões e 26 novas entidades, de onde se retira o número final de 217 entidades. Em matéria de entidades da administração central - direta e indireta - as leis orgânicas dos ministérios, apresentam 150 organismos de carácter estável, *i.e.* 80 entidades da administração direta central; 14 da administração direta central periférica e 56 Institutos

Públicos. Embora no PREMAC existissem 56 Institutos Públicos, atualmente existem 55 (ICGP, I.P. passou a EPE) (GP, 2012).

As Estruturas Administrativas na Administração Pública sofreram uma evolução significativa, desde o pré-PRACE ao pós-PREMAC, assim destacam-se (DGAEP, 2013):

- Administração Direta do Estado Central e Periférica. A Administração Central é constituída por Secretarias - Gerais; Direções - Gerais e Outras;
- Administração Indireta do Estado, constituída por Institutos Públicos e Outros;
- Entidades Administrativas Independentes;
- Órgãos Consultivos;
- Outras Estruturas.

Após a implementação do PRACE e do PREMAC continuou a ocorrer a criação, reestruturação e extinção de organismos da APCP (Lei nº67/2013, de 28 de agosto). Importa realçar que está prevista, para o ano de 2014, uma segunda fase do PREMAC, podendo vir a ocorrer a mais alterações neste subsector da administração pública portuguesa (SEAP, 2013).

3.2.3 Entrevistas para avaliação da proposta preliminar de indicadores pelas partes interessadas

A escolha do número de agentes interessados da APCP a entrevistar seguiu os seguintes critérios de seleção: i) mínimo de dois agentes interessados por áreas ministeriais do SP; ii) disponibilidade dos agentes interessados e iii) restrições de tempo (Cloquell-Ballester, 2006). Consideraram-se neste trabalho de investigação os diferentes setores da APCP os ministérios que a integram, a saber:

- MAI;
- MAR;
- MAOTE;
- MDN;
- ME;
- MED;
- MF;
- MJ;
- MNE;
- MS;
- MESS.

As entrevistas decorreram nos meses de agosto e setembro do presente ano. Nas entrevistas foram facultadas informações às partes interessadas de acordo com o proposto por Cloquell-Ballester *et al.* (2006): i) o objetivo do presente trabalho de investigação; ii) a metodologia de validação do conjunto final de indicadores a ser utilizada; iii) a tipologia dos participantes no processo de validação e os critérios seguidos para a sua seleção; iv) o número de propostas para avaliar e o tempo estimado à realização dessa tarefa e iv) o potencial de utilização da informação obtida.

De seguida solicitou-se a contribuição das partes interessadas através da análise de cada um dos indicadores da proposta preliminar, em relação a três critérios: (a) compreensibilidade, (b) relevância e (c) exequibilidade. Esquemas análogos de avaliação de indicadores têm sido utilizados por outros autores, nomeadamente por Donnelly *et al.* (2007). A compreensibilidade refere-se à capacidade do indicador em comunicar informação para um nível apropriado à tomada de decisão e ao público em geral; a relevância com a pertinência técnica para avaliar o desempenho de sustentabilidade de uma organização pública, bem como para facultar apoio à decisão da gestão da organização e a exequibilidade com a capacidade das organizações públicas virem a implementar e manter operacional o indicador.

A definição de critérios de seleção de indicadores para um dado objetivo permite assegurar qualidade, fiabilidade e objetividade na avaliação (Cloquell-Ballester *et al.*, 2006). O estabelecimento de critérios é também uma base importante para avaliar continuamente os indicadores selecionados, assegurando a sua qualidade ao longo do tempo. Os critérios de seleção podem apoiar decisões sobre a necessidade de novos indicadores ou a eliminação de indicadores previamente selecionados (Donnelly *et al.*, 2007).

Dos critérios adotados, o critério “exequibilidade” é particularmente importante, uma vez que permite identificar os indicadores que, embora possam ser adequados para a comunicação com os decisores e público em geral e relevantes para a avaliação de desempenho de sustentabilidade da organização, podem exigir um esforço significativo, ou mesmo incomportável, por parte da entidade responsável pela avaliação de desempenho, no âmbito do processo de implementação e operação do indicador.

No processo participativo cada critério foi pontuado numa escala de 1 a 5 referente ao desempenho do indicador em avaliação, tal como sugerem Cloquell-Ballester *et al.* (2006):

- 1 - Muito baixo
- 2 – Baixo
- 3 – Médio
- 4 – Elevado

3.2.3 Seleção final de um conjunto de indicadores e práticas para o SP

Após terem terminado as entrevistas às partes interessadas procedeu-se ao tratamento dos resultados para selecionar um conjunto de indicadores para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP. O tratamento dos resultados do presente trabalho de investigação inclui as seguintes etapas:

- Elaboração de matrizes de frequências absolutas e relativas resultantes da aplicação da proposta preliminar que sintetizam as pontuações obtidas a cada critério de seleção para cada indicador (Anexo III e IV respetivamente);
- Determinação da média aritmética simples da pontuação atribuída a todos os critérios de seleção para cada indicador pelas partes interessadas dos diferentes setores da APCP, separadas por ministérios, com o intuito de conhecer a proposta de indicadores de desempenho que as diferentes partes interessadas consideram mais adequados a integrar no primeiro módulo do modelo concetual apresentado na figura 3.2. Neste caso para que um dado indicador fosse selecionado, assumiu-se que a média aritmética simples teria de ser igual ou superior a 3,5 (reflete uma pontuação acima da classificação “médio” e cobrindo as pontuações “elevado” e “muito elevado”) (Anexo V);
- Elaboração de uma matriz das médias aritméticas simples da pontuação atribuída a todos os critérios de seleção para cada indicador pelas partes interessadas dos diferentes setores da APCP, ordenados por ordem decrescente de média aritmética simples (Anexo VII).
- Determinação da média aritmética simples das pontuações atribuídas a todos os critérios de seleção para cada indicador por todas as partes interessadas dos diferentes ministérios da APCP, agregando as respostas para todas as áreas ministeriais, com o intuito de conhecer a proposta de indicadores de desempenho que as partes interessadas do SP consideram mais adequados a integrar no primeiro módulo do modelo concetual apresentado na figura 3.2. Neste caso para que um dado indicador fosse selecionado, assumiu-se também que a média aritmética simples teria de ser igual ou superior a 3,5 (reflete uma pontuação acima da classificação “médio” e cobrindo as pontuações “elevado” e “muito elevado”) (tabela 4.2);
- Determinação dos desvios-padrão da pontuação atribuída a todos os critérios de seleção para cada indicador (Anexo VI).

Posteriormente foram identificadas e selecionadas boas práticas e instrumentos de sustentabilidade associados a cada indicador (Anexo VIII). Esta lista de práticas foi obtida com base na análise de conteúdo da literatura da especialidade.

Esta metodologia de seleção de indicadores assemelha-se ao método de validação de indicadores proposto por Cloquell-Ballester *et al.* (2006). Segundo estes autores os indicadores devem ser validados e aceites previamente por especialistas, partes interessadas e outros participantes. O desempenho dos indicadores é avaliado com base em três aspetos essenciais: i) coerência concetual - relação correta entre o instrumento de medida (indicador) e o objeto de medida (qualidade ambiental/ social); ii) coerência operacional - definição correta das operações internas do instrumento de medida e iii) utilidade - aplicabilidade do indicador na avaliação.

4 Resultados e Discussão

Neste capítulo apresentam-se os principais resultados obtidos pela aplicação da proposta metodológica apresentada no capítulo 3.

A avaliação da proposta preliminar de indicadores de desempenho (Anexo II) contou com a participação de 26 agentes interessados dos vários ministérios da APCP, embora se tenha estabelecido contacto com mais 3 agentes interessados para este efeito, mas que não se mostraram interessados em fazê-lo devido a dois principais motivos: i) falta de disponibilidade de tempo e ii) falta de conhecimento necessário para a realização do processo de avaliação. Este pressuposto corrobora as afirmações de Donnelly *et al.* (2007) de que o processo participativo pode conter um número de participantes inferior ao que é previsto inicialmente por estes dois motivos, os quais foram efetivamente apresentados por algumas partes interessadas.

A distribuição setorial dos 26 atores chave que aceitaram avaliar a proposta preliminar de indicadores de desempenho efetuou-se da seguinte forma:

- 3 do MAI;
- 3 do MAR;
- 3 do MAOTE;
- 3 do MDN;
- 3 do ME;
- 2 do MEC;
- 2 do MF;
- 4 do MJ;
- 1 do MNE;
- 1 do MS;
- 1 do MESS.

Respostas desagregadas pelas diferentes áreas ministeriais

Com as respostas obtidas pela aplicação da proposta preliminar separadas por ministérios elaborou-se a tabela VII.1 (ver Anexo VII). Esta tabela mostra os indicadores que as partes interessadas de cada ministério atribuíram uma pontuação elevada ou muito elevada nos três critérios de seleção considerados, isto é que possuem uma média aritmética maior ou igual a 3,5 para os três critérios, ordenados por ordem decrescente da média aritmética simples. De acordo com este pressuposto, estes conjuntos de indicadores representam a proposta de

indicadores que cada ministério considera adequados para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP. Considere-se que nesta tabela os indicadores são identificados pelo seu código, pelo que poder-se-á verificar na proposta preliminar (Anexo II) o respetivo indicador. Os códigos iniciados pela letra A correspondem a indicadores Ambientais, os iniciados pela letra E a Económicos e pela letra S a indicadores Sociais.

Estes conjuntos de indicadores encontram-se realçados na tabela VII.1 de acordo com o seguinte código de cores:

Indicadores Ambientais	
Indicadores Económicos	
Indicadores Sociais	

Tendo por base a tabela supracitada procedeu-se à seleção dos 10 indicadores melhor classificados em cada ministério (tabela 4.1).

Tabela 4.1 – 10 indicadores de desempenho melhor classificados para cada ministério da APCP.

	1º Classificado	2º Classificado	3º Classificado	4º Classificado	5º Classificado	6º Classificado	7º Classificado	8º Classificado	9º Classificado	10º Classificado
MAI	A63	A50	S39	E4	A64	S40	A48	S4	E21	E20
MAOTE	S13	S15	E6	A53	A49	S11	A45	S8	A44	A40
MAR	S16	E21	E11	A49	E20	E9	A3	E7	S1	S23
MDN	A49	A3	S38	A43	A42	A38	A17	A9	S26	S16
ME	S51	S38	S13	S8	A9	A7	E7	A66	S16	S15
MEC	S5	E12	E11	E10	E6	A7	A3	A40	A24	A15
MF	S16	S13	S6	E20	S57	S11	A3	E4	E19	E9
MJ	S57	S51	S13	S11	E21	S4	S16	E20	E10	E9
MNE	A49	S13	S11	E9	A15	A10	A9	S4	E21	A53
MS	S39	E10	A52	A49	A25	A3	S29	S28	S8	E7
MSESS	S13	S11	S4	E21	E20	E19	E12	E11	E10	E9

Pela análise da tabela 4.1 verifica-se que as partes interessadas pertencentes ao MDN atribuíram pontuações mais elevadas aos indicadores Ambientais com um total de 7 indicadores Ambientais em 10 indicadores totais. Verifica-se que quanto ao MJ e MESS os indicadores Ambientais não são contemplados nos seus 10 indicadores melhor classificados.

Quanto aos indicadores sociais é possível verificar que são o ME e o MJ que integram mais indicadores Sociais nos seus 10 indicadores melhor pontuados, ou seja, existem 6 indicadores Sociais num total de 10 indicadores. Quanto ao MEC só contempla 1 indicador Social nos 10 melhores.

Verifica-se que é o MESS que contempla mais indicadores Económicos, com 7 indicadores Económicos num total de 10 indicadores melhor classificados e que o MDN não integra nenhum indicador Económico neste conjunto total.

Por último, constata-se que em todos os ministérios os indicadores Sociais estão presentes neste conjunto de seleção dos 10 indicadores melhor classificados, porém os indicadores Ambientais não se encontram no conjunto dos 10 indicadores melhor classificados do MJ e MESS, o mesmo para o caso dos Indicadores Económicos no MDN.

Verifica-se dos indicadores Ambientais presentes na tabela 4.1 o indicador A49 - Consumo de água é o indicador ambiental que aparece mais vezes. Quanto aos indicadores Económicos os indicadores E20 - Redução dos custos de aquisição e manutenção e E21 - Pagamento a fornecedores feito dentro do prazo estipulado são aqueles que aparecem mais vezes. Em relação aos indicadores Sociais é o indicador S13 - Grau de satisfação dos utentes que surge mais vezes.

Analisando as tabelas V.1 e VI. 1 (Anexo V e VI respetivamente) verifica-se que a parte interessada do MS atribuiu pontuações mais elevadas aos indicadores de desempenho com $X_m = 4,1$ e as partes interessadas do MEC atribuíram pontuações mais baixas aos indicadores de desempenho com $X_m = 1,5$ e as quais têm maior consenso quanto às pontuações atribuídas aos indicadores de desempenho nos diferentes critérios de seleção, uma vez que o desvio-padrão médio das pontuações atribuídas é igual a 0,1. Porém, as partes interessadas pertencentes ao MAOTE são aquelas que mais divergem entre si quanto à pontuação atribuída a cada indicador de desempenho pois o seu desvio-padrão médio é igual a 1,5.

Verificando a tabela VII.1 (Anexo VII) é possível constatar que embora as partes interessadas escolhidas para avaliar a proposta preliminar de indicadores pertençam à APCP o conjunto de indicadores por elas selecionado é bastante dispare variando entre 7 e 140 indicadores, o que demonstra que diferentes partes interessadas interpretam os indicadores de maneiras diferentes devido a diferentes valores, interesses ou contextos culturais.

Respostas agregadas para todas as áreas ministeriais

Após a verificação dos indicadores que as partes interessadas de cada ministério consideram mais relevantes a integrar no modelo concetual proposto no capítulo 3, procedeu-se ao tratamento agregado das respostas obtidas junto das várias partes interessadas respondentes. Para tal, elaborou-se numa fase inicial uma matriz de frequências absolutas que sintetiza as pontuações obtidas para cada indicador de desempenho em cada critério e a respetiva matriz de frequências relativas (Anexo III e Anexo IV respetivamente). De seguida, determinou-se a média e o desvio-padrão de cada indicador de desempenho para os três critérios de avaliação (tabela 4.2).

Tabela 4.2 - Média e desvio-padrão dos indicadores de desempenho.

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Média	Desvio-padrão
A1	Materiais usados, por peso ou volume	2,5	0,8
A2	Percentagem de materiais usados que são materiais reciclados	3,5	0,7
A3	Consumo energético dentro da organização	4,2	0,7
A4	Consumo energético no exterior da organização	2,6	0,9
A5	Intensidade energética	2,5	0,8
A6	Consumo de energia final	3,3	0,8
A7	Taxa de desmaterialização dos serviços da administração pública - utilização de serviços eletrónicos	3,9	0,9
A8	Distribuição territorial das infraestruturas que prestam o serviço público - grau de descentralização do serviço prestado	3,3	0,9
A9	Redução do consumo energético	3,8	0,6
A10	Reduções no consumo de energia de produtos e serviços	3,2	1,0
A11	Captação total de água por fonte	2,3	0,7
A12	Fontes hídricas significativamente afetadas pela captação de água	2,2	0,7
A13	Definição de desenvolvimento sustentável utilizada pelo organismo público, e quaisquer declarações ou princípios adotados para orientar políticas de desenvolvimento sustentável	3,0	0,9
A14	Aspetos para os quais a organização estabeleceu políticas de desenvolvimento sustentável, e respetivos objetivos específicos e processos	3,0	0,9
A15	Viagens de serviço (voos nacionais,	3,6	1,0

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Média	Desvio-padrão
	voos internacionais, de curto e longo prazo, automóvel próprio)		
A16	Consumo de produtos químicos prejudiciais para a saúde e o ambiente (produtos químicos de descongelamento para aeronaves e pistas, produtos químicos usados em oficinas de engenharia, petróleo e derivados de petróleo, substâncias que afetam a camada de ozono, pesticidas)	2,6	0,8
A17	Contaminação acidental por produtos químicos perigosos	2,7	0,8
A18	Contaminação de solos (por exemplo, contaminação por metais tais como chumbo, cobre, antimônio, zinco e outros)	2,6	0,9
A19	Qualidade do ar interior e exterior (SO ₂ , NO _x , PM _{2,5} , PM ₁₀ , NMCOVs, CO, metais pesados)	3,3	1,1
A20	Porcentagem e volumes totais de água reciclada e reutilizada	2,9	1,0
A21	Instalações operacionais detidas, arrendadas ou administradas dentro de áreas protegidas, ou adjacentes a elas, ou em áreas de elevado valor de biodiversidade fora das áreas protegidas	2,7	0,8
A22	Habitats protegidos ou restaurados	2,8	0,9
A23	Número total de espécies da Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação de espécies, com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas pelo nível de risco de extinção	2,3	0,8
A24	Integração de práticas de sensibilização e educação para a sustentabilidade na prestação do serviço público	3,6	1,0
A25	Política de aquisições do órgão público relacionadas com o desenvolvimento sustentável	3,5	0,9
A26	Ligações entre as práticas de contratação da agência pública e suas prioridades de políticas públicas	2,9	1,0
A27	Porcentagem do valor total dos bens adquiridos que foram registados com rótulos voluntários ambientais ou sociais e / ou programas de certificação, discriminados por tipo	2,8	0,9
A28	Realização de estudos e projetos no domínio da sustentabilidade para implementação na organização	3,0	0,9
A29	Implementação de novas práticas de sustentabilidade, com base em resultados de desempenho	3,5	0,8

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Média	Desvio-padrão
A30	Pessoal com tarefas diárias relacionadas com práticas de sustentabilidade	3,1	1,2
A31	Incidentes ou multas por não cumprimento com todas as declarações internacionais /convenções/tratados aplicáveis, bem como com regulamentos nacionais, regionais e locais associados às questões ambientais nacionais	2,9	0,8
A32	Espaços verdes na organização	3,0	1,1
A33	Emissões diretas de gases com efeito de estufa (GEE)	2,8	1,1
A34	Emissões indiretas de gases com efeito de estufa (GEE) provenientes de produção energética	2,6	0,9
A35	Outras emissões indiretas de gases com efeito de estufa (GEE)	2,4	0,9
A36	Intensidade das emissões de gases com efeito de estufa (GEE)	2,3	0,8
A37	Redução de emissões de gases com efeito de estufa (GEE)	2,8	0,9
A38	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozono	2,6	0,9
A39	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas	2,2	0,8
A40	Ruído exterior e interior	3,2	1,1
A41	Impacte para o património natural e cultural, inclusive em áreas ecologicamente sensíveis, propriedade histórica, locais arqueológicos, espaços culturais tradicionais	2,7	0,9
A42	Energia consumida proveniente de fontes de energia renováveis	3,2	1,0
A43	Produção de energia a partir de fontes renováveis	3,2	1,1
A44	Quantidade total de efluentes líquidos, por qualidade e destino	2,8	0,8
A45	Peso total de resíduos gerados, por tipo e método de encaminhamento	3,0	0,8
A46	Número e volume total de derrames significativos	2,4	0,7
A47	Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção de Basileia, Anexo I, II, III e VIII, e percentagem de resíduos transportados internacionalmente	2,3	0,8
A48	Cooperação institucional com outras atividades de avaliação de monitorização / desempenho de sustentabilidade (por exemplo, programas de monitorização gerido pelo Ministério do Ambiente)	3,0	0,8
A49	Consumo de água	4,0	0,5

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Média	Desvio-padrão
A50	Reciclagem e valorização de resíduos	3,8	0,8
A51	Produção de resíduos	3,3	1,0
A52	Deslocações dos colaboradores por modos suaves ou transporte público	3,7	0,8
A53	Aquisições públicas ecológicas de produtos e serviços	3,8	0,7
A54	Identificação, tamanho, estatuto de proteção e valor de biodiversidade de massas de água e habitats relacionados, significativamente afetados por descargas de água e escorrências.	2,3	0,7
A55	Extensão da mitigação de impactes associados a impactes ambientais de produtos e serviços	2,4	0,9
A56	Percentagem de produtos recuperados, e suas embalagens, por categoria	2,7	0,8
A57	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos ambientais	2,7	0,9
A58	Impactes ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais para as operações da organização, bem como do transporte da força de trabalho	2,5	0,7
A59	Utilização de materiais e substâncias perigosas	2,8	0,8
A60	Total de gastos e investimentos ambientais, por tipo	3,0	1,0
A61	Percentagem de novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais	3,3	0,8
A62	Impactes ambientais negativos, significativos, reais e potenciais, na cadeia de abastecimento e as medidas tomadas	2,5	0,9
A63	Número de queixas relativas a impactes ambientais que foram apresentadas, conduzidas e resolvidas através de mecanismos formais de resolução de conflito	2,9	0,7
A64	Colaboradores envolvidos em ações de formação sobre práticas sustentáveis nas organizações e/ou responsabilidade social	3,8	0,7
A65	Ações de verificação do desempenho de sustentabilidade efetuada por agências independentes	3,1	1,1
A66	Ações voluntárias de apoio às comunidades locais	3,3	0,9
A67	Ações voluntárias de envolvimento das comunidades locais na organização	3,0	1,0

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Média	Desvio-padrão
A68	Adoção de práticas e políticas que promovam a sustentabilidade da organização	3,6	0,8
E1	Valor económico direto gerado e distribuído	2,4	0,7
E2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a alterações climáticas	2,7	1,1
E3	Abrangência das obrigações do plano de benefícios definidos pela organização	2,4	0,8
E4	Assistência financeira recebida do Governo	3,5	1,0
E5	Rácio de financiamento em ID&T no domínio da sustentabilidade	3,1	1,0
E6	Produtividade do Trabalho	3,9	0,9
E7	Fontes de financiamento da organização	3,7	0,9
E8	Despesas e investimentos relacionados com práticas de sustentabilidade	3,5	1,0
E9	Receitas próprias	3,8	1,0
E10	Despesas brutas discriminadas por tipo de pagamento	3,9	1,0
E11	Despesas brutas discriminadas por classificação financeira	3,9	0,9
E12	Gastos de capital por classificação financeira	3,8	1,0
E13	Proporção do salário mais baixo por sexo, em relação ao salário mínimo nos locais de atividade mais relevantes	2,9	0,9
E14	Proporção de altos quadros recrutados nos locais de atividade mais relevantes	2,8	0,9
E15	Descreva critérios económicos, ambientais e sociais que se aplicam às despesas e compromissos financeiros	2,8	1,0
E16	Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços suportados	2,8	0,9
E17	Impactes económicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactes	2,5	1,0
E18	Proporção de gastos com fornecedores locais nos locais de atividade mais relevantes	2,9	0,9
E19	Operações de controlo do desempenho e melhoria da prestação do serviço	3,7	0,8
E20	Redução dos custos de aquisição e manutenção	4,2	0,5
E21	Pagamento a fornecedores feito dentro do prazo estipulado no	4,2	0,7

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Média	Desvio-padrão
	contrato		
S1	Envolvimento das partes interessadas nos processos de decisão	3,8	0,9
S2	Número total e taxa de novas contratações de funcionários e rotatividade de empregados por faixa etária, género e região	3,3	1,1
S3	Benefícios oferecidos a funcionários de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou a tempo parcial, nos locais de atividade mais relevantes	2,9	1,0
S4	Tempos médios de espera em serviços públicos	3,9	0,7
S5	Regresso ao posto de trabalho e taxas de retenção após a licença parental, por sexo	3,6	0,9
S6	Taxa de serviços da administração pública online	3,7	0,8
S7	Períodos mínimos para aviso prévio em relação a mudanças operacionais, incluindo se estão definidos em acordos coletivos	2,6	0,9
S8	Número de contactos necessários entre o cidadão e a Administração Pública em processos administrativos	3,7	0,8
S9	Percentagem dos funcionários representados em comités formais de saúde gestão de trabalho e comités de segurança que ajudam na monitorização e aconselhamento sobre programas de saúde e segurança ocupacional	2,9	0,9
S10	Tipo e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absentismo e número total de mortes relacionados com trabalho, por região e por sexo	3,5	0,9
S11	Grau de satisfação dos funcionários	4,1	0,6
S12	Trabalhadores com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas com a sua ocupação	3,4	1,0
S13	Grau de satisfação dos utentes	4,2	0,5
S14	Temas de segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos	2,9	1,1
S15	Eficiência e eficácia na prestação do serviço	3,7	0,8
S16	Média de horas de formação por ano, por empregado, por sexo e por categoria de funcionário	4,1	0,6
S17	Programas para gestão de competências e aprendizagem ao longo da vida, que apoiam a empregabilidade contínua dos funcionários e os ajudam a gerir o fim da carreira	3,6	1,0

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Média	Desvio-padrão
S18	Percentagem de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira, por sexo e por categoria de funcionário	3,3	1,0
S19	Composição dos órgãos de governança corporativa e classificação de funcionários por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade	3,1	1,0
S20	Proporção de salário base e remuneração entre mulheres e homens, por categoria funcional, nos locais de atividade mais relevantes	3,5	0,7
S21	Percentagem de novos fornecedores, que foram selecionados através de critérios de práticas laborais	2,7	1,0
S22	Impactes laborais negativos, significativos, reais e potenciais, na cadeia de abastecimento e as medidas tomadas	2,3	0,9
S23	Número de queixas relativas a práticas laborais que foram apresentadas, conduzidas e resolvidas através de mecanismos formais de resolução de conflito	3,2	1,0
S24	Número total e percentagem de acordos e contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos	2,7	1,0
S25	Total de horas de formação para funcionários em políticas de direitos humanos e procedimentos relativos a aspetos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo a percentagem de funcionários que recebeu formação	2,7	1,0
S26	Número total de casos de discriminação e as ações corretivas tomadas	3,2	1,0
S27	Operações e fornecedores identificados em que o direito de exercer a liberdade de associação e negociação coletiva pode ser violado, ou estar em risco significativo de o ser, e as medidas tomadas para apoiar esse direito	2,4	1,0
S28	Operações e fornecedores identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição efetiva do trabalho infantil	2,8	1,0
S29	Operações e fornecedores	2,7	1,0

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Média	Desvio-padrão
	identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou obrigatório e medidas que contribuam para a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou obrigatório		
S30	Percentagem do pessoal de segurança com formação nas políticas de direitos humanos da organização ou procedimentos que sejam relevantes às operações	2,8	1,0
S31	Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas	2,3	0,9
S32	Número total e percentagem de operações que tenham sido objeto de avaliações de direitos humanos ou avaliações de impacto	2,5	1,0
S33	Percentagem de novos fornecedores que foram selecionados com base em critérios de direitos humanos	2,5	1,1
S34	Impactes significativos sobre os direitos humanos negativos reais e potenciais na cadeia de abastecimento e as medidas tomadas	2,3	0,8
S35	Número de queixas relativas a direitos humanos que foram apresentadas, conduzidas e resolvidas através de mecanismos formais de resolução de conflito	3,0	0,9
S36	Percentagem de operações com envolvimento efetivo da comunidade local, avaliações de impacto, e programas de desenvolvimento	2,8	1,0
S37	Operações com impactes negativos significativos, reais ou potenciais, sobre as comunidades locais	2,9	1,0
S38	Número total e percentagem de operações avaliadas em termos de riscos relacionados com corrupção, e os riscos significativos identificados	3,4	0,9
S39	Comunicação e formação em políticas e procedimentos anticorrupção	3,5	0,8
S40	Incidentes confirmados de corrupção e as medidas tomadas	3,7	0,8
S41	Valor total de contribuições políticas por país e destinatário / beneficiário	2,7	0,9
S42	Número total de ações judiciais por concorrência desleal, antimonopólio e práticas de monopólio e seus resultados	3,0	0,9
S43	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e	3,0	1,0

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Média	Desvio-padrão
	regulamentos		
S44	Percentagem de novos fornecedores, que foram selecionados com base em critérios de impactes na sociedade	2,4	0,8
S45	Impactes negativos significativos, reais e potenciais, para a sociedade na cadeia de abastecimento e as medidas tomadas	2,2	0,8
S46	Número de queixas sobre impactes na sociedade dirigidas e resolvidos através de mecanismos de reclamações formais	2,9	0,9
S47	Percentagem de categorias importantes de produtos e serviços para os quais são avaliados os impactes na saúde e segurança visando a melhoria	2,7	1,0
S48	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos aos impactes causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante o ciclo de vida, por tipo de resultado	2,5	0,9
S49	Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos da organização para informação e rotulagem de produtos e serviços, e percentagem de categorias de produtos e serviços significativos sujeitos a tais exigências	2,7	0,9
S50	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados com produtos e serviços de informação e rotulagem, por tipo de resultado	2,9	1,0
S51	Resultados de questionários que medem a satisfação do cliente	3,8	0,9
S52	Venda de produtos proibidos ou contestados	3,0	1,0
S53	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade e patrocínio, por tipo de resultado	2,5	0,8
S54	Número total de reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade e perda de dados de clientes	3,3	0,9
S55	Valor monetário de multas significativas por não conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços	2,8	0,8
S56	Segurança e conforto no local de trabalho	3,6	1,0

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Média	Desvio-padrão
S57	Avaliação e/ou autoavaliação da motivação dos funcionários para a execução das suas tarefas	3,7	0,8
S58	Prática de nepotismo na contratação e promoção de funcionários	3,0	1,1
		3,1	0,9

Pela análise da tabela 4.2. verifica-se que a média das pontuações atribuídas pelas partes interessadas aos indicadores de desempenho da proposta preliminar é $X_m=3,1$.

Os indicadores que possuem média aritmética simples mais elevada ($X_m=4,2$) são: i) A3 - Consumo energético dentro da organização; ii) E20 – Redução dos custos de aquisição e manutenção; iii) E21 - Pagamento a fornecedores feito dentro do prazo estipulado e iv) S13 - Grau de satisfação dos utentes. Os indicadores que possuem média aritmética simples mais baixa ($X_m=2,2$) são: i) A12 - Fontes hídricas significativamente afetadas pela captação de água; ii) A39 - NO_x , SO_x e outras emissões atmosféricas significativas e iii) S45 - Impactes negativos significativos, reais e potenciais, para a sociedade na cadeia de abastecimento e as medidas tomadas.

Relativamente aos desvios-padrão, o indicador que possui desvio-padrão mais elevado (desvio-padrão = 1,2) é o indicador A30 - Pessoal com tarefas diárias relacionadas com práticas de sustentabilidade. Os indicadores que possuem desvios-padrão mais baixos (desvio-padrão = 0,5) são: i) A49 - Consumo de água e ii) S13 - Grau de satisfação dos utentes.

Importa referir que estas avaliações apresentam um valor médio do desvio-padrão inferior a 1, o que pode significar a inexistência de discrepâncias entre os diferentes setores da APCP quanto à sua avaliação dos indicadores da proposta preliminar para os critérios de seleção definidos.

O envolvimento das partes interessadas na conceção e desenvolvimento de indicadores foi crucial, de modo a incluir as suas opiniões, valores, preocupações e objetivos comuns no processo de seleção (Beratan *et al.*, 2004; Valentin e Spangenberg, 2000).

A integração do processo participativo na metodologia do presente trabalho de investigação pretendia também que as partes interessadas colaborassem na seleção final dos indicadores a integrar no primeiro módulo do modelo concetual, ou seja, que ajudassem a selecionar os indicadores chave. Estes são um subconjunto limitado de indicadores que possui um elevado valor de comunicação e de apoio à decisão, que são frequentemente utilizados na comunicação da sustentabilidade para os decisores de topo e público em geral (Coelho *et al.*, 2010). Assim, de acordo com o critério de seleção de indicadores para avaliação de desempenho de sustentabilidade para organizações públicas apresentado na proposta metodológica em que um dado indicador é selecionado sempre que a média aritmética simples

seja igual ou superior a 3,5 (reflete uma pontuação acima da classificação “médio” e cobrindo as pontuações “elevado” e “muito elevado”) verifica-se que 41 indicadores da proposta preliminar reúnem as condições de seleção a integrar no primeiro módulo do modelo concetual de indicadores de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP, que se encontram destacados na tabela 4.3. O contributo das partes interessadas da APCP neste processo permitiu reduzir a proposta preliminar originalmente constituída por 147 indicadores de desempenho, pelo que as partes interessadas auxiliaram a equipa de investigadores a seleccionar os indicadores chave a integrar o primeiro módulo do modelo concetual. Considere-se então este conjunto restrito de indicadores, pode assumir-se como um conjunto de indicadores chave a integrar na ferramenta para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP. Durante as entrevistas os diferentes atores puderam também sugerir novos indicadores a integrar no primeiro módulo do modelo concetual.

Tabela 4.3 – Proposta de indicadores de desempenho das partes interessadas da APCP a integrar no primeiro módulo do modelo concetual.

APCP									
A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20
A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	A30
A31	A32	A33	A34	A35	A36	A37	A38	A39	A40
A41	A42	A43	A44	A45	A46	A47	A48	A49	A50
A51	A52	A53	A54	A55	A56	A57	A58	A59	A60
A61	A62	A63	A64	A65	A66	A67	A68	E1	E2
E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	S1
S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11
S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21
S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31
S32	S33	S34	S35	S36	S37	S38	S39	S40	S41
S42	S43	S44	S45	S46	S47	S48	S49	S50	S51
S52	S53	S54	S55	S56	S57	S58			

Analisando a tabela 4.3 é possível verificar que dos 41 indicadores de desempenho apresentados, tendo por base os contributos das partes interessadas da APCP, 13 desses indicadores são indicadores Ambientais, 11 Económicos e 17 Sociais.

Conforme referido no capítulo 3 o critério exequibilidade possui uma importância particular na adoção e implementação dos indicadores. Com a realização das entrevistas obteve-se a informação de que os indicadores A40 - Ruído exterior e interior; A64 - Colaboradores envolvidos em ações de formação sobre práticas sustentáveis nas organizações e/ou responsabilidade social e A65 - Ações de verificação do desempenho de sustentabilidade efetuada por agências independentes possuem baixa exequibilidade devido a restrições económicas.

O recurso à implementação de um processo participativo para validar e seleccionar os indicadores a integrar no modelo concetual permite afirmar que a validação dos indicadores refletiu os contributos de atores chave, o que constitui um requisito mínimo na validação de indicadores, pois assim é possível destacar a potencial utilidade dos indicadores seleccionados e do seu potencial enquanto ferramenta para auxiliar o processo de tomada de decisão (Bockstaller e Girardin, 2003).

Com a realização das entrevistas as partes interessadas sugeriram alguns indicadores novos que poderiam integrar o modelo concetual, nomeadamente:

- Eficiência na prestação do serviço;
- Eficácia na prestação do serviço;
- Número total de casos de discriminação;
- Número de ações corretivas tomadas;
- Materiais usados;
- Materiais usados que são materiais reciclados;
- Consumo energético dentro e no exterior da organização;
- Consumo energético;
- Consumo de energia de produtos e serviços;
- Resíduos produzidos, por tipo, tratamento e destino final;

Assim, importa realçar que foram os utilizadores finais da ferramenta que decidiram se os indicadores da proposta preliminar (Anexo II) eram ou não aceitáveis, ajudados pelos critérios de seleção, para a concretização dos objetivos para os quais foram formulados (Kurtz *et al.*, 2001).

Para além da sugestão de novos indicadores as partes interessadas deixaram alguns comentários, a saber:

- A proposta preliminar possui muitos indicadores;
- Alguns dos indicadores da proposta não são atualmente aplicáveis, devido a restrições económicas;

- Atualmente, as organizações da administração pública portuguesa preparam relatórios de sustentabilidade que contemplam apenas a componente económica;
- Não existem incentivos na administração pública portuguesa para realizar as suas atividades de forma mais sustentável;
- Acreditam que esta ferramenta é adequada perante a necessidade urgente das organizações públicas se tornarem mais sustentáveis e ajudá-las a melhorar o seu desempenho ambiental, económico e social;
- Indisponibilidade de meios metodológicos (e.g. recursos humanos e financeiros) para proceder à monitorização dos indicadores;
- Os decisores não estão suficientemente informados sobre as vantagens da utilização de indicadores de desempenho na melhoria do desempenho e alguns podem não considerar que os indicadores constituam uma ferramenta útil para melhorar o desempenho da organização;
- Existem organizações que sofrem alterações regulares nas suas características, levando à ineficácia da avaliação de desempenho de sustentabilidade que tenha sido efetuada;
- Os indicadores acrescentam qualidade à organização, permitindo aos utentes dos serviços públicos distinguir organizações com a adoção de melhores práticas de sustentabilidade na execução das suas atividades e operações;
- Alterações frequentes de decisores;
- Manipulação dos dados que alimentam os indicadores.

Em suma, o processo de seleção dos indicadores de desempenho para avaliação de desempenho de sustentabilidade baseou-se no conhecimento científico e em valores através de um processo iterativo entre a equipa do projeto SPS e as partes interessadas dos diferentes setores da APCP (Coelho *et al.*, 2010; McCool e Stankey, 2004).

Na tabela seguinte (tabela 4.4) apresenta-se uma descrição sumária dos indicadores de desempenho selecionados.

Tabela 4.4 – Descrição sumária dos indicadores de desempenho selecionados.

Indicador de desempenho	Descrição sumária
Percentagem de materiais utilizados que são materiais reciclados	Este indicador permite saber a percentagem de materiais utilizados que são reciclados (GRI, 2005).
Consumo energético dentro da organização	O indicador consumo energético dentro da organização pretende aferir a quantidade de energia consumida na organização, e assim verificar a existência de um contributo significativo no fenómeno das alterações climáticas (GRI, 2005).
Taxa de desmaterialização dos serviços da administração pública — utilização de	Este indicador permite averiguar os serviços públicos que cumprem a sua missão de forma

Indicador de desempenho	Descrição sumária
serviços eletrónicos	integrada, de qualidade, centrada no cidadão e com ganhos de eficiência, de transparência e de racionalização de custos (Resolução do Conselho de Ministros nº 108/2003, de 12 de agosto). Possibilita também a verificação da existência de um possível aumento do nível de utilização de processos administrativos não presenciais, e.g. utilização de internet e telefone.
Redução do consumo energético	Este indicador permite aferir se a organização contribui para a desaceleração do consumo de energia.
Viagens de serviço (voos nacionais, voos internacionais, de curto e longo prazo, automóvel próprio)	Embora haja uma tendência crescente pela preferência pela comunicação telecomunicativa, a prestação dos serviços exige muitas vezes a copresença do prestador do serviço e do utilizador. As viagens de serviço muito contribuem para o impacto ambiental e económico das organizações. Sempre que possível, dever-se-á optar por formas de promover o transporte por modos suaves (Welford <i>et al.</i> , 1998).
Integração de práticas de sensibilização e educação para a sustentabilidade na prestação do serviço público	Quando a organização considera os seus valores superiores aos das partes interessadas quanto às práticas de sustentabilidade, esta irá procurar influenciá-las a utilizá-los no desempenho das suas tarefas de acordo com este critério. Aqui, através da educação e das iniciativas de campanhas de sensibilização a organização procurará influenciar as partes interessadas a agirem segundo os valores organizacionais (Welford <i>et al.</i> , 1998).
Implementação de novas práticas de sustentabilidade, com base em resultados de desempenho	Este indicador permite aferir se a organização implementa práticas de sustentabilidade quando possui um resultado de desempenho fraco ou se quando possui um desempenho elevado, deixa de implementar práticas de sustentabilidade ou se pelo contrário, continua a fazê-lo tendo em vista uma melhoria contínua do desempenho.
Consumo de água	Este indicador permite aferir se o consumo de água na organização contribui para o aumento do seu consumo generalizado ou se fomenta a sua preservação.
Reciclagem e valorização de resíduos	Permite caracterizar o método através do qual os resíduos produzidos na organização são tratados, incluindo a compostagem, reutilização, reciclagem, recuperação,

Indicador de desempenho	Descrição sumária
	incineração ou deposição em aterro, e ainda, a percentagem de materiais utilizados a partir de resíduos (GRI, 2005).
Deslocações dos colaboradores por modos suaves ou transporte público	Este indicador permite aferir se os colaboradores da organização preferem utilizar transportes mais ecológicos em detrimento de transportes mais poluidores nas suas deslocações.
Aquisições públicas ecológicas de produtos e serviços	A maioria das organizações públicas possui uma política de aquisições formal que governam uma parte significativa das suas despesas. Este indicador reflete em que medida essas políticas estão especialmente destinadas aos assuntos da sustentabilidade (GRI, 2005).
Colaboradores envolvidos em ações de formação sobre práticas sustentáveis nas organizações e/ou responsabilidade social	Permite aferir a preocupação da organização em envolver os seus colaboradores para implementar medidas de sustentabilidade que se propõe adotar para a prestação do serviço (GRI, 2005).
Adoção de práticas e políticas que promovam a sustentabilidade da organização	A organização deve ter uma política detalhada e transparente na qual demonstra as práticas da organização consistentes com o DS (Welford <i>et al.</i> , 1998).
Assistência financeira recebida do governo	Este indicador permite aferir se a única fonte de rendimento da organização é o orçamento do estado.
Produtividade do Trabalho	O indicador produtividade do trabalho permite avaliar o desempenho económico da organização. Uma produtividade do trabalho elevada assegura um crescimento sustentável da organização e é um indicador de competitividade.
Fontes de financiamento da organização	Este indicador permite aferir quais as fontes nas quais a organização consegue o financiamento para a execução das suas tarefas.
Despesas e investimentos relacionados com práticas de sustentabilidade	Este indicador permite conhecer se a organização investe na implementação de práticas de sustentabilidade, contribuindo para uma melhoria do seu desempenho global.
Receitas próprias	O indicador receitas próprias permite aferir se a organização possui uma fonte de financiamento própria.
Despesas brutas discriminadas por tipo de	O SP caracteriza-se por ter grandes

Indicador de desempenho	Descrição sumária
pagamento	despesas. Para compreender o impacto económico das organizações públicas, é importante compreender o padrão dessas despesas. Discriminar as despesas brutas permite demonstrar que os recursos financeiros são utilizados diretamente pela organização e que são apenas transferidos para outras partes. O tipo de pagamento refere-se à natureza das despesas (e.g. transferência, pagamento de serviços, investimento, salários, impostos) (GRI, 2005).
Despesas brutas discriminadas por classificação financeira	Este indicador permite mostrar as aplicações dos recursos financeiros transferidos. Por classificação financeira permite verificar onde é que a organização tem maior atividade económica (GRI, 2005).
Gastos de capital por classificação financeira	As organizações do SP têm uma responsabilidade principal para com o público por três razões: i) que o dinheiro foi gasto de acordo e em concordância com os procedimentos; ii) que os recursos foram utilizados eficazmente e iii) que os recursos foram utilizados para alcançar os resultados pretendidos (Flynn, 2002). Com este indicador é possível verificar em que atividades as organizações gastam o seu dinheiro e por classificação financeira consegue-se verificar em que atividade a organização despende mas dinheiro (GRI, 2005).
Operações de controlo do desempenho e melhoria da prestação do serviço	A implementação de operações de controlo do desempenho permite às organizações: i) planear e implementar estratégias; ii) influenciar o comportamento organizacional, no qual os colaboradores ocupam o lugar central; iii) comunicar com as partes interessadas e iv) adotar e desenvolver princípios de aprendizagem organizacional (Jarrar e Schiuma, 2007).
Redução dos custos de aquisição e manutenção	Este indicador permite aferir se as organizações procuram efetuar aquisições e manutenções mais económicas, de forma a reduzir a quantia gasta nestas duas áreas.
Pagamento a fornecedores feito dentro do prazo estipulado no contrato	O indicador pagamento a fornecedores feito dentro do prazo estipulado no contrato permite aferir se as organizações cumprem os prazos de pagamento estipulados nos contratos que estabelecem com os seus fornecedores.

Indicador de desempenho	Descrição sumária
Envolvimento das partes interessadas nos processos de decisão	A consideração do indicador envolvimento das partes interessadas nos processos de decisão nas organizações, permite averiguar se na organização se procura integrar as aspirações, perceções e necessidades das partes interessadas no processo decisório.
Tempos médios de espera em serviços públicos	O indicador tempos médios de espera em serviços públicos permite aferir os tempos médios que os utentes dos serviços públicos têm de esperar em fila até lhes ser prestado o serviço.
Regresso ao posto de trabalho e taxas de retenção após a licença parental, por sexo	Este indicador permite identificar a proporção de empregados, por sexo, que estão abrangidos por políticas organizacionais, acordos ou contratos que contêm o direito a licenças parentais. Neste indicador pretende identificar-se o número total de empregados, por sexo: i) que tirou licença parental no período de comunicação do desempenho e ii) que voltou a trabalhar no período de comunicação do desempenho após a licença ter terminado (GRI, 2013).
Taxa de serviços da administração pública online	O indicador taxa de serviços da administração pública online permite verificar se os serviços prestados pela organização, sem consumir papel, aumentam a facilidade de operação dos funcionários públicos e a prestação de um tratamento uniforme e transparente aos utentes (Walker e Brammer, 2012).
Número de contactos necessários entre o cidadão e a Administração Pública em processos administrativos	Este indicador permite aferir a simplificação na prestação do serviço público, <i>i.e.</i> se se verificou uma redução do número de contactos necessários entre o cidadão e as organizações públicas em processos administrativos.
Tipo e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absentismo e número total de mortes relacionadas com trabalho, por região e por sexo	A saúde e segurança são medidas chave do desempenho da organização quanto aos cuidados atribuídos aos seus colaboradores. Um baixo índice de lesões e de absentismo estão geralmente associados a tendências positivas na moral e produtividade dos colaboradores. Este indicador permite demonstrar se as práticas de gestão da segurança estão a resultar numa diminuição de falta ao trabalho por motivos de saúde e incidentes de segurança (GRI, 2013).
Grau de satisfação dos funcionários	As organizações do SP estão cada vez mais focadas na sua produtividade, pelo que avaliar o grau de satisfação dos seus funcionários permitirá identificar a potencialidade para melhorar a produtividade da organização (Jarrar e Schiuma, 2007).

Indicador de desempenho	Descrição sumária
Grau de satisfação dos utentes	O SP está cada vez mais a verificar a necessidade de focar-se nos utilizadores e de justificar a sua existência, desta forma avaliar o grau de satisfação dos utentes constitui um critério fundamental para criar um valor intrínseco à organização (Jarrar e Schiuma, 2007).
Eficiência e eficácia na prestação do serviço	A eficiência e eficácia na prestação do serviço permite avaliar se a organização apresenta ações de melhoria contínua da prestação dos seus serviços, permitindo que os utentes do serviço conheçam os seus esforços no melhoramento das suas entradas (e.g. recursos humanos e financeiros) para gerar saídas e resultados melhores (GRI, 2005).
Média de horas de formação por ano, por empregado, por sexo e por categoria de funcionário	De acordo com o GRI (2013) este indicador permite identificar o número total de horas de formação realizadas durante o período de comunicação de desempenho para todos os funcionários e para cada uma das categorias de emprego (GRI, 2013).
Programas para gestão de competências e aprendizagem ao longo da vida, que apoiam a empregabilidade contínua dos funcionários e os ajudam a gerir o fim da carreira	Este indicador permite identificar os programas de treino de funcionários que visam atualizar as suas competências e habilitações. Estes programas devem incluir: i) cursos de formação internos; ii) apoio financeiro para formação ou educação externa e iii) O fornecimento de períodos sabáticos com retorno garantido ao emprego (GRI, 2013).
Proporção de salário base e remuneração entre mulheres e homens, por categoria funcional, nos locais de atividade mais relevantes	Segundo o GRI (2013) o indicador proporção de salário base e remuneração entre mulheres e homens, por categoria funcional, nos locais de atividade mais relevantes pretende identificar a remuneração base sobre a remuneração média para cada género dentro de cada categoria funcional (GRI, 2013).
Comunicação e formação em políticas e procedimentos anticorrupção	A comunicação e formação permitem construir a consciência interna e externa e das capacidades necessárias para combater a corrupção. Este indicador permite aferir os colaboradores que estão cientes das políticas e procedimentos da organização anticorrupção (GRI, 2013).
Incidentes confirmados de corrupção e as medidas tomadas	Este indicador permite demonstrar as ações específicas tomadas para limitar a exposição a riscos de corrupção (GRI, 2013).
Resultados de questionários que medem a satisfação do cliente	No contexto da sustentabilidade, a satisfação do cliente fornece informações e pistas sobre

Indicador de desempenho	Descrição sumária
	a forma como a organização se aproxima dos seus clientes (GRI, 2013).
Segurança e conforto no local de trabalho	Este indicador permite aferir a (in) existência de práticas para salvaguardar as condições de segurança e conforto dos colaboradores.
Avaliação e/ou autoavaliação da motivação dos funcionários para a execução das suas tarefas	Este indicador permite aferir a motivação dos funcionários da organização na execução das suas tarefas, confrontando os resultados de uma avaliação feita por outra pessoa e da autoavaliação dos funcionários.

Importa referir que o indicador A25 - Política de aquisições do órgão público relacionadas com o desenvolvimento sustentável embora tenha $X_m=3,5$, não foi selecionado uma vez que estava repetido com o indicador A53 - Aquisições públicas ecológicas de produtos e serviços na proposta preliminar, uma vez que este possui $X_m=3,8$ ficou o indicador A53 selecionado em vez do A25.

Os indicadores em teoria são aplicáveis a qualquer organização, permitindo medir e avaliar o desempenho ambiental, económico, social e institucional das atividades do SP (níveis estratégico e operacional). Para isso basta apenas criar critérios aplicáveis às características de cada organização. Por conseguinte, os indicadores mais relevantes para o SP apresentam critérios exclusivos para as organizações do SP, os quais podem ser adaptados às organizações públicas.

Por outro lado a submissão da proposta preliminar a avaliação pelas partes interessadas do SP permitiu: i) que os futuros utilizadores dos indicadores indicassem os pontos fracos da utilização de indicadores como ferramenta de diagnóstico ou de apoio à decisão; ii) assegurar que os utilizadores entendem o que está a ser indicado pelo indicador e iii) que a ferramenta está a ser corretamente interpretada pelo utilizador, tal como proposto por Cloquell-Ballester *et al.* (2006). Desta forma, importa realçar que estes indicadores ao serem selecionados tendo em conta a opinião de especialistas e técnicos pode indicar que estes indicadores chave terão uma boa aceitabilidade junto dos seus utilizadores.

Uma vez que uma das principais funções dos indicadores é a comunicação com as partes interessadas, a existência de lacunas significativas entre os dados dos indicadores e as perceções das partes interessadas podem apontar para uma falha no desempenho desse papel (Mascarenhas *et al.*, 2013). Desta forma, tendo em conta os comentários dos atores chave recolhidos nas entrevistas e a revisão de literatura anteriormente efetuada acerca de indicadores de desempenho nas organizações, elaborou-se uma análise SWOT (tabela 4.5) para melhor perceber a aplicabilidade de indicadores de desempenho de sustentabilidade às organizações da APCP.

Tabela 4.5 – Análise SWOT sobre a aplicabilidade de indicadores de desempenho de sustentabilidade às organizações da APCP.

Forças
Os indicadores de desempenho permitem medir e avaliar o desempenho da organização de forma contínua
Ajudam os decisores a adotar ações e políticas para um DS
Os indicadores simplificam informação de carácter científico e técnico
Os indicadores constituem uma excelente ferramenta de comunicação entre as organizações e as partes interessadas
A implementação de conjuntos de indicadores de desempenho permitem não só medir e avaliar o desempenho da componente ambiental, maioritariamente realizado nas organizações, mas também permitem medir e avaliar o desempenho económico, social e institucional
Os indicadores de desempenho podem para além de medir e avaliar o desempenho ambiental, económico, social e institucional das atividades do SP a nível operacional, como podem também fazê-lo ao nível estratégico
Constituem uma ferramenta adequada perante a necessidade urgente das organizações públicas em realizarem as suas atividades de forma mais sustentável, ajudando-as a melhorarem o seu desempenho ambiental, económico, social e institucional
Fraquezas
O facto de simplificarem informação podem negligenciar alguma informação relevante para um determinado contexto
Indisponibilidade de meios metodológicos (e.g. recursos humanos e financeiros) para proceder à monitorização dos indicadores
Os decisores não estão suficientemente informados sobre as vantagens da utilização de indicadores de desempenho para melhorarem o desempenho das organizações
Oportunidades
As organizações com indicadores de desempenho de sustentabilidade poderão chegar ao público que está preocupado com os impactes negativos no ambiente, economia e sociedade resultantes das atividades e operações da organização;
Podem ser utilizados como uma estratégia de valorização das organizações públicas em detrimento da racionalização dos recursos existentes, beneficiando a imagem da organização
Os indicadores acrescentam qualidade à organização, permitindo aos utentes dos serviços públicos distinguir organizações com a adoção de melhores práticas de sustentabilidade na execução das suas atividades e operações
Ameaças
Indisponibilidade de dados

Restrições económicas
Alterações frequentes de decisores
Falta de incentivos para realizar atividades mais sustentáveis
Alguns decisores podem não considerar que os indicadores melhorem o desempenho da organização
Existem organizações que sofrem alterações regulares nas suas características, levando à ineficácia da avaliação de desempenho de sustentabilidade que tenha sido efetuada.

Importa realçar que a simplificação de processos complexos pelos indicadores pode constituir um ponto forte ou um ponto fraco da sua utilização. Esta simplificação pode facilmente levar a resultados enganosos, incerteza quanto à utilização de um determinado indicador e a políticas ineficazes (Mascarenhas *et al.*, 2013; McCool e Stankey, 2004). Por vezes a simplificação excessiva da informação poderá conduzir à não adoção de medidas necessárias ou à implementação de medidas ineficazes (McCool e Stankey, 2004).

Por último, apresenta-se o primeiro módulo do modelo concetual (tabela 4.6) indicado na proposta metodológica no capítulo 3 para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP.

Tabela 4.6 – Primeiro módulo do modelo concetual para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP.

Áreas temáticas	Indicadores de Desempenho Organizacional	Questões para avaliação de desempenho de sustentabilidade
Padrões de consumo e produção	I1. Percentagem de materiais usados que são materiais reciclados	Q1.1 Existe, na organização, uma política para a utilização de materiais reciclados, tais como papel e cartuchos de toner reciclados?
		Q2.1 Existem medidas para aumentar a eficiência energética da organização?
Alterações Climáticas e Energia	I2. Consumo energético dentro da organização	Q2.2 A organização possui uma Estratégia Energética?
		Q2.3 É efetuada a monitorização do consumo de energia da organização?
Padrões de Consumo e Produção	I3. Taxa de desmaterialização dos serviços da administração pública – utilização de serviços eletrónicos	Q3.1 A organização possui uma política de desmaterialização?
		Q3.2 Na organização, promove-se a utilização das TIC?

Áreas temáticas	Indicadores de Desempenho Organizacional	Questões para avaliação de desempenho de sustentabilidade
Alterações climáticas e energia	14. Redução do consumo de energia	Q4.1 Têm sido implementadas medidas para reduzir o consumo energético da organização (e.g. substituição de lâmpadas energeticamente ineficientes por lâmpadas energeticamente eficientes)?
Deslocações	15. Viagens de serviço (voos nacionais, voos internacionais, de curto e longo prazo, automóvel próprio)	Q5.1 Realizam-se, na organização, videoconferências em detrimento de reuniões presenciais (> 50%)? Q5.2 As viagens de serviço da organização são efetuadas utilizando os transportes públicos, sempre que possível?
Serviços prestados pela Organização	16. Integração de práticas de sensibilização e educação para a sustentabilidade na prestação do serviço público	Q6.1 Existem ações de formação para educar e sensibilizar os funcionários da organização a adotarem práticas de sustentabilidade na prestação do serviço público? Q6.2 Os funcionários da organização são incentivados a participarem em atividades ambientalmente sustentáveis?
Serviços prestados pela Organização	17. Implementação de novas práticas de sustentabilidade, com base em resultados de desempenho	Q7.1 A organização possui uma estratégia que contemple a integração de práticas de sustentabilidade com base em resultados de desempenho?
Gestão dos recursos naturais	18. Consumo de água	Q8.1 A organização possui medidas para aumentar a eficiência na utilização da água? Q8.2 É efetuada, na organização, a recolha e reutilização das águas das chuvas (e.g. para a rega de plantas e espaços verdes e lavagem de pavimentos)? Q8.3 É efetuada a monitorização do consumo de água da organização?

Áreas temáticas	Indicadores de Desempenho Organizacional	Questões para avaliação de desempenho de sustentabilidade
Gestão dos recursos naturais	I9. Reciclagem e valorização de resíduos	<p>Q 9.1 Os resíduos produzidos na organização são separados em diferentes categorias (e.g. papel e plástico) para que possam ser tratados separadamente pelas instalações locais ou nacionais de gestão de resíduos?</p> <p>Q9.2 Na organização, procedeu-se à substituição dos tradicionais caixotes do lixo por ecopontos?</p> <p>Q9.3 A organização promove a gestão e encaminhamento adequado dos seus resíduos?</p>
Deslocações	I10. Deslocações dos colaboradores por modos suaves ou transporte público	<p>Q10.1 Realizam-se, na organização, questionários para aferir a forma como os seus colaboradores se deslocam para o local de trabalho?</p> <p>Q10.3 A organização possui uma estratégia que prevê a existência do estabelecimento de números de horas de sensibilização dos colaboradores sobre o benefício do uso de transportes públicos?</p>
Padrões de consumo e produção	I11. Aquisições públicas ecológicas de produtos e serviços	<p>Q11.1 A organização possui uma política de aquisição de produtos e serviços ecológicos?</p> <p>Q11.2 A organização promove a aquisição de bens reciclados, tais como papel e cartuchos de toner?</p> <p>Q11.3 A organização promove a aquisição de detergentes e desinfetantes com certificação ambiental?</p> <p>Q11.4 Na organização, promove-se a aquisição de veículos ecológicos?</p> <p>Q11.5 A organização tem em consideração o tipo de fonte, renovável ou não renovável, na aquisição de energia?</p>
Serviços prestados pela organização	I12. Colaboradores envolvidos em ações de formação sobre práticas sustentáveis nas organizações e/ou responsabilidade social	<p>Q12.1 A organização possui uma política para envolver os seus colaboradores em ações de formação sobre práticas sustentáveis e/ou responsabilidade social?</p> <p>Q12.2 A organização promove a formação dos funcionários em</p>

Áreas temáticas	Indicadores de Desempenho Organizacional	Questões para avaliação de desempenho de sustentabilidade
		ambiente através de campanhas promocionais sobre a política ambiental e consciência ecológica?
Serviços prestados pela Organização	I13. Adoção de práticas e políticas que promovam a sustentabilidade da organização	Q13.1 A organização possui um Sistema de Avaliação de Desempenho de Sustentabilidade?
		Q13.2 A organização possui uma Política/Estratégia de Sustentabilidade?
		Q13.3 A organização emite relatórios relativos ao seu desempenho de sustentabilidade?
		Q13.4 Existe, na organização, um SGA?
		Q13.5 A organização possui uma política para atender os incidentes ambientais e as reclamações?
		Q13.6 Existe uma política de prevenção da poluição na organização?
Desenvolvimento económico	I14. Assistência financeira recebida do governo	Q14.1 O orçamento do estado é a única assistência financeira que a organização possui?
Desenvolvimento económico	I15. Produtividade do trabalho	Q15.1 É avaliada, na organização, a produtividade do trabalho? Q15.2 Na organização, a produtividade do trabalho é idêntica ou superior ao valor nacional?
Desenvolvimento económico	I16. Fontes de financiamento da organização.	Q16.1 Quais são as fontes de financiamento disponíveis à organização?
Desenvolvimento económico	I17. Despesas e investimentos relacionados com práticas de sustentabilidade	Q17.1 A organização possui uma política para investir em práticas de sustentabilidade? Q17.2 Na organização, investe-se em energias renováveis?
Desenvolvimento económico	I18. Receitas próprias	Q18.1 A organização possui receitas próprias?
Desenvolvimento económico	I19. Despesas brutas discriminadas por tipo de pagamento	Q19.1 Na organização, elaboram-se relatórios das despesas efetuadas, discriminadas por tipo de pagamento?
Desenvolvimento económico	I20. Despesas brutas discriminadas por classificação financeira	Q20.1 Na organização, elaboram-se relatórios das despesas efetuadas, por classificação financeira?
Desenvolvimento económico	I21. Gastos de capital por classificação financeira	Q21.1 Na organização, monitorizam-se os gastos de capital

Áreas temáticas	Indicadores de Desempenho Organizacional	Questões para avaliação de desempenho de sustentabilidade
		por classificação financeira?
Serviços prestados pela Organização	I22. Operações de controlo do desempenho e melhoria da prestação do serviço	Q22.1 A organização possui uma estratégia para controlar o seu desempenho e melhorar a prestação do serviço?
Desenvolvimento Económico	I23. Redução dos custos de aquisição e manutenção	Q23.1 A organização possui uma estratégia de redução de custos de aquisição e manutenção?
Desenvolvimento Económico	I24. Pagamento a fornecedores feito dentro do prazo estipulado no contrato	Q24.1 Existe uma estratégia, na organização, que contemple o pagamento aos seus fornecedores dentro do prazo estipulado no contrato?
Boa governança	I25. Envolvimento das partes interessadas nos processos de decisão	Q25.1 A organização possui uma estratégia que contemple o envolvimento das partes interessadas nos processos de decisão?
Serviços prestados pela organização	I26. Tempos médios de espera em serviços públicos	Q26.1 Os tempos médios que os utentes têm de ficar à espera que o serviço lhes seja prestado são elevados?
Funcionários	I27. Regresso ao posto de trabalho e taxas de retenção após a licença parental, por sexo	Q27.1 Existe, na organização, um programa que permita monitorizar o regresso ao posto de trabalho e taxas de retenção dos seus funcionários após a licença parental, por sexo?
Serviços prestados pela organização	I28. Taxa de serviços da administração pública online	Q28.1 Existe, na organização, uma estratégia de disponibilização do serviço online?
Serviços prestados pela organização	I29. Número de contactos necessários entre o cidadão e a Administração Pública em processos administrativos	Q29.1 A organização possui um programa que contemple o conhecimento do número de contactos necessários entre o cidadão e a administração pública em processos administrativos?
Saúde pública	I30. Tipo e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absentismo e número total de mortes relacionadas com trabalho, por região e por sexo	Q30.1 É efetuada, na organização, a monitorização das taxas e tipo de lesões, de doenças ocupacionais e número total de mortes relacionadas com trabalho, por região e por sexo?
Funcionários	I31. Grau de satisfação dos funcionários	Q31.1 A organização possui um programa que promova a melhoria contínua e a satisfação dos seus funcionários? Q31.2 Existem, na organização, questionários para avaliarem o grau de satisfação dos seus funcionários?
Utentes	I32. Grau de satisfação dos utentes	Q32.1 A organização possui um programa que promova a melhoria contínua e a satisfação dos utentes?

Áreas temáticas	Indicadores de Desempenho Organizacional	Questões para avaliação de desempenho de sustentabilidade
		Q32.2 Existem, na organização, questionários de satisfação que os utentes podem preencher após lhes ser prestado o serviço?
Serviços prestados pela organização	I33. Eficiência e eficácia na prestação do serviço	Q33.1 Existe, na organização, uma estratégia para aumentar a eficiência e eficácia na prestação do serviço?
Funcionários	I34. Média de horas de formação por ano, por empregado, por sexo e por categoria de funcionário	Q34.1 Existe, na organização, um programa para aferir o número médio de horas utilizadas em formações dos colaboradores da organização?
Funcionários	I35. Programas para gestão de competências e aprendizagem ao longo da vida, que apoiam a empregabilidade contínua dos funcionários e os ajudam a gerir o fim da carreira	Q35.1 Existem, na organização, programas para gestão de competências e aprendizagem ao longo da vida, que apoiam a empregabilidade contínua dos seus funcionários e os ajudam a gerir o fim da carreira?
Funcionários	I36. Proporção de salário base e remuneração entre mulheres e homens, por categoria funcional, nos locais de atividade mais relevantes	Q36.1 Na organização, a categoria funcional igual corresponde salário base igual entre funcionários homens e mulheres, nos locais de atividade mais relevantes?
Funcionários	I37. Comunicação e formação em procedimentos anticorrupção	Q37.1 Existe, na organização, um programa que contemple a comunicação e formação em procedimentos anticorrupção?
Desenvolvimento económico	I38. Incidentes confirmados de corrupção e as medidas tomadas	Q38.1 Efetua-se, na organização, a monitorização da existência de incidentes de corrupção, e caso existam das medidas que foram tomadas?
Utentes	I39. Resultados de questionários que medem a satisfação do cliente	Q39.1 Disponibilizam-se, na organização, questionários no fim da prestação do serviço aos seus utentes/clientes para que possam expressar a sua (in)satisfação com o serviço que lhes foi prestado?
		Q40.1 A organização tem implementado um plano de higiene e segurança no trabalho?
Saúde Pública	I40. Segurança e conforto no local de trabalho	Q40.2 Existem, na organização, práticas e procedimentos para assegurar as condições de conforto para os seus funcionários desempenharem melhor as suas funções?
Funcionários	I41. Avaliação e autoavaliação da motivação dos funcionários para a execução das suas tarefas	Q41.1 Avalia-se, na organização, a motivação dos funcionários na execução das suas tarefas? E autoavaliação?

Importa referir que as áreas temáticas da ferramenta supracitada são adaptadas da literatura revista presente na tabela I.1. do Anexo I, bem como as questões para avaliação de desempenho de sustentabilidade presentes na tabela anterior são adaptadas das questões para avaliação de desempenho de sustentabilidade da tabela VIII.1 do Anexo VIII, resultantes de revisão de literatura da especialidade.

Pela análise da tabela anterior é possível verificar-se que do conjunto dos indicadores ambientais a área temática referente aos serviços prestados pela organização é a área que contempla mais indicadores. As áreas referentes aos padrões de consumo e produção, alterações climáticas e energia, gestão de recursos naturais e deslocações são as que integram dois indicadores cada uma. Relativamente aos indicadores sociais, as áreas temáticas que integram mais indicadores são as referentes aos funcionários e aos utentes. Quanto aos indicadores económicos, o primeiro módulo do modelo concetual para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP apresentado na tabela 4.6, contempla indicadores da área do desenvolvimento económico.

O primeiro módulo do modelo concetual proposto (tabela 4.6) é constituído por um conjunto preliminar de 66 questões de boas práticas. Verifica-se que destas 66 questões, 26 destinam-se a aferir o desempenho de sustentabilidade das organizações públicas a nível estratégico (e.g. políticas, planos e programas) e 40 questões que permitem aferir o desempenho de sustentabilidade das atividades das organizações públicas a nível operacional (e.g. materiais, energia, água). Esta lista preliminar de boas práticas será posteriormente explorada e aferida junto de um painel de peritos a envolver no âmbito do projeto SPS.

Uma das razões pelo atraso no desenvolvimento da avaliação de desempenho no SP é a falta de ferramentas e métodos desenvolvidos especificamente para a realidade pública. As organizações do SP têm dependido das ferramentas e métodos desenvolvidos no contexto no setor privado (Lundberg *et al.*, 2009). Assim, o modelo concetual proposto no presente trabalho de investigação visa colmatar esta lacuna no SP, em particular para o SP português, desenvolvido para qualquer organização pública, podendo constituir uma ferramenta de autoavaliação e de comunicação para as mesmas (Singh *et al.*, 2012; Bockstaller e Girardin, 2003).

Conforme referido na secção 2.4.4 em Março de 2005 surgiu um suplemento do GRI com diretrizes específicas para o SP, sendo o único à escala internacional com diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade para o SP. Ou seja, esta ferramenta surge com o objetivo de auxiliar a comunicação do desempenho de sustentabilidade das organizações públicas, pelo que o modelo proposto pretende ter um carácter inovador, uma vez que se destina não só à comunicação do desempenho de sustentabilidade, mas também para auxiliar o processo de avaliação de desempenho de sustentabilidade em organizações públicas.

Este suplemento do GRI é constituído por 105 indicadores das três dimensões do DS (ambiental, económico e social) (GRI, 2005), porém o modelo apresentado contempla um conjunto de 41 indicadores pertencentes às três dimensões do DS. O suplemento do GRI constitui uma ferramenta baseada só em indicadores pelo que o modelo concetual proposto no presente trabalho de investigação para além de conter indicadores de desempenho inclui um conjunto de questões que permitem avaliar práticas de sustentabilidade das organizações públicas.

Importa ainda realçar que as diretrizes do suplemento do GRI destinam-se à análise das atividades a nível operacional, pelo que no primeiro módulo do modelo concetual apresentado pretende-se não só avaliar e comunicar o desempenho das atividades de âmbito operacional, mas também de âmbito estratégico.

5 Conclusões e desenvolvimentos futuros

A implementação de princípios de sustentabilidade nas organizações públicas é crucial para o DS a nível nacional e contribuir para o cumprimento de metas à escala internacional. A elevada quantidade e diversidade de organizações públicas pode influenciar, direta ou indiretamente, os agentes e atividades económicas, bem como as restantes partes interessadas.

Verifica-se que o SP português carece de uma “liderança pelo exemplo” quanto à adoção de práticas de sustentabilidade nas atividades governamentais, pelo que possui um longo caminho a percorrer para se tornar num governo sustentável (*greening government*).

Na atualidade as organizações do SP têm de criar um valor intrínseco, para alterarem a sua imagem de insustentabilidade do ponto de vista ambiental, económico e social, podendo o Estado destacar-se como um agente que realiza a sua missão de forma eficaz, eficiente e com qualidade, e que acima de tudo se torne um exemplo em matéria de sustentabilidade.

O SP tem vindo cada vez mais a ter necessidade de comunicar de forma transparente os seus gastos, e os impactes ambientais e sociais resultantes das suas atividades, estando obrigado a justificar a sua existência, produtividade e competitividade.

A adoção de um mecanismo voluntário como a avaliação de desempenho de sustentabilidade pelas organizações públicas indica que o SP assume o compromisso de adotar políticas e medidas de DS, pois ao integrar aspetos da sustentabilidade permite alterar a ideia de que o SP cumpre só o obrigatório e não tem iniciativas de inovação, ao contrário do que acontece no setor privado. A avaliação de desempenho de sustentabilidade pelas organizações públicas indica às partes interessadas e cidadãos em geral uma transparência, responsabilização e controlo dos aspetos relacionados com a sustentabilidade, permitindo avaliar a integração dos objetivos de DS nas políticas governamentais.

Apesar de existirem bons exemplos de práticas de avaliação de desempenho de sustentabilidade no SP a nível internacional, reconhece-se que o estado de desenvolvimento da implementação destas práticas no SP português é ainda pouco desenvolvido. Conclui-se que o atraso na implementação de práticas de avaliação de desempenho de sustentabilidade deve-se essencialmente à escassez de ferramentas disponíveis para a poder concretizar. E foi por isto, que se considerou útil e premente o desenvolvimento de uma ferramenta que possa vir a permitir a avaliação de desempenho de sustentabilidade das organizações do SP e assim colmatar esta lacuna.

A utilização de indicadores como ferramenta para avaliar o desempenho de sustentabilidade tem vindo a aumentar à escala internacional, uma vez que estes permitem reduzir o volume e a complexidade de informações requeridas pelos decisores. Tendo esta característica em consideração, os indicadores foram escolhidos como o ponto de partida para o

desenvolvimento de um primeiro módulo de um modelo conceitual que constituirá uma ferramenta que permita avaliar e comunicar o desempenho de sustentabilidade de organizações do SP.

A proposta preliminar de indicadores submetida a avaliação pelas partes interessadas dos vários setores do SP, em relação a três critérios de seleção compreensibilidade, relevância e exequibilidade permitiu constituir uma base para reduzir o número de indicadores da proposta preliminar. Este processo procurou, tanto quanto possível, refletir as necessidades práticas e aspirações destas organizações. As partes interessadas dos diferentes ministérios da APCP aderiram de forma positiva e foram envolvidas com sucesso no processo participativo, o qual é considerado um fator fundamental para este tipo de iniciativa. O envolvimento das partes interessadas revelou-se um fator crucial na seleção dos indicadores, de forma a integrar os seus valores, interesses e expectativas refletidos no conjunto de indicadores selecionados.

Assim, com o contributo das partes interessadas foi possível selecionar indicadores que maximizem a compreensibilidade, relevância e exequibilidade, bem como reduzir o número de indicadores de desempenho sugeridos na proposta preliminar de 147 para 41 indicadores de desempenho. Estes 41 indicadores constituem os indicadores chave (*headline indicators*) que integram o primeiro módulo do modelo conceitual para avaliação de desempenho em desenvolvimento no âmbito do projeto SPS.

Este primeiro módulo do modelo conceitual para além de integrar um conjunto de indicadores de desempenho também incorpora uma “lista de boas práticas” constituída por um conjunto de questões associadas aos indicadores para avaliar as práticas de sustentabilidade. Os indicadores serão alimentados pela recolha e análise de dados a efetuar pelas organizações (dados primários e secundários) e as questões respondidas também por essas mesmas organizações do SP. Este modelo procura integrar os dois níveis de aplicação da sustentabilidade, *i.e.* as atividades operacionais (*e.g.* água, materiais, consumo de energia, produção de resíduos e emissões atmosféricas) e atividades estratégicas (*e.g.* estratégias e políticas públicas, regulamentação e práticas voluntárias), objetivando a integração das dimensões ambiental, económica, social, cultural e institucional do DS. Desta forma, o desenvolvimento deste primeiro módulo do modelo conceitual procura mitigar as desvantagens de muitos dos modelos conceituais de desempenho existentes, que focam essencialmente a componente ambiental do DS e a componente operacional da gestão. Ao testar a metodologia utilizando as organizações da APCP como caso de estudo, contribui-se para a sua aplicabilidade prática, fator essencial para a relevância da proposta desenvolvida.

Em suma, conclui-se que embora os indicadores possuam características intrínsecas que se traduzam na existência de pontos fortes e oportunidades para utilizar como ferramenta de avaliação de desempenho de sustentabilidade em organizações do SP, as frequentes alterações dos decisores, da orgânica das organizações e da indisponibilidade de dados

podem constituir uma ameaça à implementação e manutenção de conjuntos de indicadores para este fim.

Para desenvolvimentos futuros perspectiva-se que o modelo concetual em desenvolvimento venha a incluir também outras componentes, nomeadamente uma componente de meta desempenho com o objetivo de avaliar a eficácia dos próprios indicadores de desempenho e do sistema de avaliação no seu conjunto.

No âmbito do projeto SPS pretende-se desenvolver uma interface gráfica para a internet que contemple uma avaliação das atividades operacionais e estratégicas das organizações do SP formal e informal. O primeiro módulo do modelo concetual desenvolvido no presente trabalho de investigação integra a autoavaliação “formal” que será efetuada pelas organizações públicas. Para a avaliação “informal” perspectiva-se elaborar uma “lista de verificação” constituída por um conjunto de questões a serem respondidas pelas partes interessadas internas e externas das organizações públicas.

Entre os desenvolvimentos futuros inclui-se um processo de normalização dos indicadores selecionados que pretende integrar três etapas: i) critérios de desempenho; ii) normalização e iii) agregação. Assim, a ferramenta de avaliação de desempenho de sustentabilidade para organizações do SP permitirá avaliar e comunicar o desempenho de sustentabilidade e a realização de *benchmarking*, a comparação de desempenhos entre diferentes organizações.

Referências Bibliográficas

Adams, C. A. and Frost, G. R. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum*, **32**, 288-302.

ADB – Asian Development Bank (2006). *Guidelines for Preparing Performance Evaluation Reports for Public Sector Operations*. Operations Evaluation Department, Asian Development Bank.

Alfsen, K. H. and Greaker, M. (2007). From natural resources and environmental accounting to construction of indicators for sustainable development. *Ecological Economics*, **61**, 600-610.

Alshuwaikhat, H. and Abubakar, I. (2008). An integrated approach to achieving campus sustainability: assessment of the current campus environmental management practices. *Journal of Cleaner Production*, **16**, 1777-1785.

Ameer, R. and Othman, R. (2012). Sustainability Practices and Corporate Financial Performance: A Study Based on the Top Global Operations. *J Bus Ethics*, **108**, 61-79.

Annandale, D., Morrison-saunders, A. and Duxbury, L. (2004). Regional sustainability initiatives: the growth of green jobs in Australia. *Local Environment*, **9:1**, 81-87.

Antunes, P. and Santos, R. (1999). Integrated environmental management of the oceans. *Ecological Economics*, **31**, 215-226.

APA e DCEA-FCT-UNL – Agência Portuguesa do Ambiente e Departamento de Ciências e Tecnologia – Universidade Nova de Lisboa (2007). *Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável. SIDS – PORTUGAL*.

Azapagic, A. and Perdan, S. (2000). Indicators of Sustainability Development For Industry: A General Framework. *Institution of Chemical Engineers Trans IChemE*, **78**, Part B.

Azapagic, A. (2003). Systems Approach to Corporate Sustainability. *Institution of Chemical Engineers Trans IChemE*, **81**, Part B.

Azapagic, A. (2004). Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry. *Journal of Cleaner Production*, **12**, 639-662.

Azapagic, A., Millington, A. and Collett, A. (2006). A Methodology for Integrating Sustainability Considerations into Process design. *Chemical Engineering Research and Design*, **84(A6)**, 439-452.

- Azzone, G. and Noci, G. (1996). Defining Environmental Performance Indicators: An Integrated Framework. *Business strategy and the Environment*, **5**, 69-80.
- Bagheri, A. and Hjorth, P. (2007). Planning for Sustainable Development: a Paradigm Shift Towards a Process-Based Approach. *Sustainable Development Sus. Dev.*, **15**, 83-96.
- Baker, S. and Eckerberg, K. (2007). Governance for Sustainable Development in Sweden: The Experience of the Local Investment Programme. *Local Environment*, **12:4**, 325-342.
- Ball, A., Mason, I., Grubnic, S. and Hughes, P. (2009). The Carbon Neutral Public Sector. *Public Management Review*, **11:5**, 575-600.
- Beratan, K., K., Kabala, S. J., Loveless, S. M., Martin, P. J. S., Spyke, N. P. (2004). Sustainability indicators as a communicative tool: building bridges in Pennsylvania. *Environmental Monitoring and Assessment*, **94**, 179-191.
- Bockstaller, C. and Girardin, P. (2003). How to validate environmental indicators. *Agricultural Systems*, **76**, 639-653.
- Boland, T. and Fowler, A. (2000). A systems perspective of performance management in public sector organizations. *The International Journal of Public Sector Management*, **13**, 417-446.
- Boyd, H. and Charles, A. (2006). Creating community – based indicators to monitor sustainability of local fisheries. *Ocean & Coastal Management*, **49**, 237-258.
- Boyne, G.A., Meier, J., O'Toole Jr, L.J., Walker, R.M. (2006). *Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management*. Cambridge University Press: United Kingdom.
- Böhringer, C. and Jochem, P. E. P. (2007). Measuring the immeasurable – A survey of sustainability indices. *Ecological Economics*, **63**, 1-8.
- Briassoulis, H. (2001). Sustainable Development and its Indicators: Through a (Planner's) Glass Darkly. *Journal of Environmental Planning and Management*, **44:3**, 409-427.
- Brignall, S. and Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. *Management Accounting Research*, **11**, 281-306.

Brown, D., and Dick, J. (2001). *Environmental Monitoring: Business and Information Needs Study*. Prepared for Land Information and Inventory Coordinating Committee Province of British Columbia. Draft #2.1, British Columbia.

Bruijn, Hand de. (2007). *Managing Performance in the Public Sector*, 2ªedição. Routledge: London.

Burrit, R. L., and Welch, S. (1997). Accountability for environmental performance of the Australian Commonwealth public sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, **10**, (4) 532-561.

Burström, F. (2000). Environmental Management Systems and Co-operation in Municipalities. *Local Environment*, **5**, (3), 271-284.

Buschor, E. (2013). Performance Management in the public sector: Past, current and future trends. *Téchne – Review of Applied Management Studies*, **11**, 4-9.

Carter, N., Klein, R. and Day, P. (1992). *How Organizations Measure Success: The Use of Performance Indicators in Government*. Routledge: London.

Carroll, K. A. (2004). Property Rights and Managerial Decisions in For-profit, Nonprofit and Public Organizations – Comparative Theory and Policy. Palgrave Macmillan: Gordonville, VA, USA.

Chai, N. (2009). *Sustainability Performance Evaluation System in Government. A Balanced Scorecard Approach Towards Sustainable Development*. Springer.

Cloquell – Ballester, V-A., Cloquell – Ballester, V-A, Monterde – Díaz, R. and Santamarina – Siurana, M-C. (2006). Indicators validation for the improvement of environmental and social impact quantitative assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, **26**, 79-105.

Coelho, P., Mascarenhas, A., Vaz, P., Dores, A. and Ramos, T. B. (2010). A Framework for regional assessment: developing indicators for a Portuguese region. *Sustainable Development*, **18**, 211-219.

Comyns, B., Figge, F., Hanh, T., Barkemeyer, R. (2013). Sustainability reporting: The role of “Search”, “Experience” and “Credence” information. *Accounting Forum*, **37**, 231-243.

Commonwealth of Australia (2006). *Triple Bottom Line. Full Report. 2004-05*. Commonwealth of Australia.

Commonwealth of Australia (2010). *Australian Government ICT Sustainability Plan 2010-2015*. Commonwealth of Australia.

Commonwealth of Australia (2012). *Annual Report 2011-2012*. Commonwealth of Australia.

Commonwealth of Australia (2013). *Guide for sustainable procurement of services*. Commonwealth of Australia.

Conrad, L. and Uslu, P. G. (2012). UK health sector performance management: Conflict, crisis and unintended consequences. *Accounting Forum*, **36**, 231-250.

Conroy, M. M. and Iqbal, Al-Azad. (2009). Adoption of sustainability initiatives in Indiana, Kentucky and Ohio. *Local Environment*, **14:2**, 109-125.

Cowan, D.M., Dopart, P., Ferracini, T., Sahmel, J., Merryman, K., Gaffney, S. and Paustenbach, D.J. (2010). A cross-sectional analysis of reported corporate environmental sustainability practices. *Regulatory Toxicology and Pharmacology*, **58**, 524-538.

Dada, A., Stanoevska, K. and Gómez, J. M. (2013). *Organizations' Environmental Performance Indicators. Measuring, Monitoring and Management*. Springer.

Dahl, A. L. (2012). Achievements and gaps in indicators for sustainability. *Ecological Indicators*, **17**, 14-19.

Daub, C – H. (2007). Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production*, **15**, 75-85.

DEFRA – Department of Environment, Food and Rural Affairs (2005). *Securing the future: The UK Government Sustainable Development Strategy*. DEFRA, United Kingdom.

DEFRA – Department of Environment, Food and Rural Affairs (2010). *An Action Plan for driving sustainable operations and procurement across government*. DEFRA, United Kingdom.

DEFRA – Department of Environment, Food and Rural Affairs (2011). *Mainstreaming sustainable development – The Government's vision and what this means in practice*. DEFRA, United Kingdom.

DEFRA – Department of Environment Food and Rural Affairs (2013). *Sustainable Development Indicators*. DEFRA, United Kingdom.

Dettenkofer, M., Kuemmerer, K., Schuster, A., Mueller, W., Muehlich, M., Scherrer, M. and Daschner, F. D. (2000). Environmental Auditing. Environmental Auditing in Hospitals: First Results in a University Hospital. *Environmental Management*, **25**, (1), 105-113.

DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (2013). *Análise da evolução das estruturas da administração pública central portuguesa decorrente do PRACE e do PREMAC*. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, Ministério das Finanças.

DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (2009). *OBSEP – A Década 1996-2005, o Emprego Público em Números*. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Diamantis, D. (1999). The importance of environmental auditing and environmental indicators in islands. *Eco-Management and Auditing Eco-Mgmt. Aud.*, **6**, 18-25.

Dias-Sardinha, I. and Reijnders, L. (2001). Environmental Performance Evaluation and Sustainability Performance Evaluation of Organizations: An Evolutionary Framework. *Eco-Management and Auditing. Eco-Mgmt. Aud.*, **8**, 71-79.

Donnelly, A., Jones, M., O'Mahony, T. and Byrne, G. (2007). Selecting environmental indicator for use in strategic environmental assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, **27**, 161-175.

Dumay, J., Guthrie, J. and Farneti, F. (2010). GRI Sustainability Reporting Guidelines For Public And Third Sector Organizations. *Public Management Review*, **12:4**, 531-548.

Ellis, M., Gunton, T. and Rutherford, M. (2010). A methodology for evaluating environmental planning systems: A case study of Canada. *Journal of Environmental Management*, **91**, 1268-1277.

Elmualim, A., Shockley, D., Valle, R., Ludlow, G. and Shan, S. (2010). Barriers and commitment of facilities management profession to the sustainability agenda. *Building and Environment*, **45**, 58-64.

Emilsson, S. and Hjelm, O. (2007). Managing Indirect Environmental Impact within Local Authorities' Standardized Environmental Management Systems. *Local Environment*, **12:1**, 73-86.

European Commission (2001). *Implementation of EMAS in Public Sector Authorities*. First Edition, European Commission.

European Environment Agency (EEA). (1999). *Environmental indicators: Typology and overview*. Technical report No. 25. Copenhagen.

Farneti, F. and Guthrie, J. (2009). Sustainability reporting by Australian Public Sector Organisations: Why they Report. *Accounting Forum*, **33**, 89-98.

Ferreira, A. and Otley D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, **20**, 263-282.

Flynn, N. (2002). *Public Sector Management*. Fourth Edition. Prentice Hall. United Kingdom.

Fidélis, T. and Pires, S. M. (2009). Surrender or resistance to the implementation of Local Agenda 21 in Portugal: the Challenges of local governance for sustainable development. *Journal of Environmental Planning and Management*, **52:4**, 497-518.

Figge, F. Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner M. (2002). The sustainability balanced scorecard-linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment. Bus. Strat. Env.*, **11**, 269-284.

Frame, B. and Vale, R. (2006). Increasing uptake of low impact urban design and development: The role of sustainability assessment systems. *Local Environment*, **11:3**, 287-306.

Freitas do Amaral, D. (2006a). *Curso de direito Administrativo*. 3ª Edição. Vol.I. Almedina.

Freitas do Amaral, D. (2006b). *Curso de Direito Administrativo*. Vol.II. Almedina.

Ghosh, S., Vale, R. and Vale, B. (2007). Metrics of Local Environmental Sustainability: A Case Study in Auckland, New Zealand. *Local Environment*, **12:4**, 355-378.

Gillen, M. and Scanlan, J. (2004). Sustainability indicators for measuring planning outcomes. *Australian Planner*, **41:2**, 61-67.

Golusin, M. and Ivanovic', O.M. (2009). Definition, characteristics and state of the indicators of sustainable development in countries of Southeastern Europe. *Agriculture, Ecosystems and Environment*, **130**, 67-74.

Government of Canada, (2000). *Sustainable development in government operations: a coordinated approach*. Ministry of Public Works and Government Services Canada, Canada.

Government of Canada, 2002. *Greening Government: Your Guide to Greening Government Operations*. Government of Canada, Canada.

GP – Governo de Portugal (2012). *Plano de Redução e Melhoria da Administração Central. PREMAC. Relatório final de Aplicação*. Secretário de Estado da Administração Pública. Governo de Portugal.

Graymore, M.L.M., Sipe, N. G. and Rickson, R., E. (2010). Sustaining Human Carrying Capacity: A tool for regional sustainability assessment. *Ecological Economics*, **69**, 459-468.

GRI - Global Reporting Initiative (2005). *Sector supplement for public agencies. Pilot Version 1.0* Amsterdam: The Netherlands, Global Reporting Initiative.

GRI - Global Reporting Initiative (2013). *G4 Sustainability Reporting Guidelines. Implementation Manual*. Amsterdam: The Netherlands, Global Reporting Initiative.

Grindle, M. S. and Hilderbrand, M. E. (1995). Building sustainable capacity in the public sector: what can be done?. *Public Administration and Development*, **15**, 441-463.

Gruman e Saks (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, **21**, 123-136.

Hahn, R., Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, **xxx**, 1-17.

Hardi, P. and Zdan, T. (1997). *Assessing sustainable development: principles in practice*. International Institute for Sustainable Development.

Helden, G.J. van e Reichard, C. (2013). A meta-review of public sector performance management approach. *TÉKHNE – Review of Applied Management Studies*, **11**, 10-20.

Hezri, A. A. and Hasan, M. N. (2004). Management framework for sustainable development indicators in the State of Selangor, Malaysia. *Ecological Indicators*, **4**, 287-304.

Holzer, M. and Kolk, K. (2005). Public performance measurement. An assessment of the state-of-the-art and models for citizen participation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, **54**, (7), 517-532.

Honkasalo, A. (1999). Environmental Management Systems at the National Level. *Eco-Management and Auditing, Eco-Mgmt. Aud.*, **6**, 170-173.

Huque, A. S. (2010). Managing the Public Sector in Hong Kong: Trends and Adjustments. *Asian Journal of Political Science*, **18:3**, 269-288.

Immordino, Kathleen. M. (2010). *Organizational Assessment and Improvement in the Public Sector*. Taylor & Francis Group, LLC. New York.

IPQ – Instituto Português da Qualidade. (2004). Norma *Portuguesa EN ISO 14031: Gestão Ambiental – avaliação de desempenho ambiental – linhas de orientação (ISO 14031:1999)*. Caparica, Instituto Português da Qualidade. EN ISO 14031:1999.

ISO – International Organization Standardization (2006). *Environmental management– Environmental communication- Guidelines and examples*. ISO 14063:2006.

Jan Van helden, G. and Jansen, E. P. (2003). New Public Management in Dutch Local Government. *Local Government Studies*, **29:2**, 68-88.

Jarrar, Y. and Schiuma, G. (2007). Measuring Performance in the Public Sector: Challenges and Trends. *Measuring Business Excellence*, **11**, 4-8.

Jash, C. (2000). Environmental performance evaluation and indicators. *Journal of Cleaner Production*, **8**, 79-88.

Joseph, G. (2012). Ambiguous but tethered: An accounting basis for sustainability reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, **23**, 93-106.

Kern, K., Koll, C. and Schophaus, M. (2007). The diffusion of Local Agenda 21 in Germany: Comparing the German federal states. *Environmental Politics*, **16:4**, 604-624.

Kolk, A., Walhain, S. and van de Wateringen, S. (2001). Environmental Reporting by the fortune global 250: exploring the influence of nationality and sector. *Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env.*, **10**, 15-28.

Krajnc, D. and Glavic, P. (2005). How to compare companies on relevant dimensions of sustainability. *Ecological Economics*, **55**, 551-563.

Kurtz, J. C., Jackson, L. E. and Fisher, W. S. (2001). Strategies for evaluating indicators based on guidelines from the Environmental Protection Agency's Office of Research and Development. *Ecological Indicators*, **1**, 49-60.

Leeuw, S. and van den Berg, J. P. (2011). Improving operational performance by influencing shopfloor behavior via performance management practices. *Journal of Operations Management*, **29**, 224-235.

Lei nº66-B/2012, de 31 de dezembro. Diário da República, 1ª série, nº252, de 31 de dezembro de 2012.

Lei nº67/2013, de 28 de agosto. Diário da República, 1ª série, nº165, 28 de agosto de 2013.

Lenzen, M., Dey, C. J., Murray, S. A. (2004). Historical accountability and cumulative impacts: the treatment of time in corporate sustainability reporting. *Ecological Economics*, **51**, 237-250.

Lodhia, S., Jacobs, K. and Parque, Y.J. (2012). Driving Public Sector Environmental Reporting. *Public Management Review*, **14:5**, 631-547.

Lozano, M. and Vallés, J. (2007). An analysis of the implementation of an environmental management system in a local public administration. *Journal of Environmental Management*, **82**, 495-511.

Lozano, R. (2006). A tool for a Graphical Assessment of Sustainability in Universities (GASU). *Journal of Cleaner production*, **14**, 963-972.

Lozano, R. and Huisingh, D. (2011). Inter-linking issues and dimensions insustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, **19**, 99-107.

Lozano, R. (2013). Sustainability inter-linkages in reporting vindicated: a study of European companies. *Journal of Cleaner Production*, **51**, 57-65.

Lundberg, K., Balfors, B. and Folkeson, L. (2007). Identification of environmental aspects in an EMS context: a methodological framework for the Swedish National Rail Administration. *Journal of Cleaner Production*, **15**, 385-394.

Lundberg, K., Balfors, B. and Folkeson, L. (2009). Framework for environmental performance measurement in a Swedish public sector organization. *Journal of Cleaner Production*, **17**, 1017-1024.

Lundberg, K. (2011). A Systems Thinking Approach to Environmental Follow-Up in a Swedish Central Public Authority: Hindrances and Possibilities for Learning from Experience. *Environmental Management*, **48**, 123-133.

Lynch, M. (2010). An examination of environmental reporting by Australian state government departments. *Accounting Forum*, **34**, 32-45.

Macpherson, M. (2001). *Performance Measurement in not-for-profit and public-sector organisations*. In *National Conference of the New Zealand Organisation for Quality*, Christchurch Convention Centre.

Mader, C. (2013). Sustainability process assessment on transformative potentials: the Graz Model for Integrative Development. *Journal of Cleaner Production*, **49**, 54-63.

Mansor, N. N. A.; Chakraborty, A. R., Yin, T. K. and Mahitapoglu, Z. (2012). *Organizational Factors Influencing Performance Management System in Higher Educational Institution of South East Asia*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, **40**, 584-590.

Mascarenhas, A., Nunes, L. M. and Ramos, T. B. (2013). In press. *Exploring the self-assessment of sustainability indicators by diferente stakeholders*.

Matouq, M. (2000). A Case – study of ISO 14001 – based Environmental Management System Implementation in the People’s Republic of China. *Local Environment*, **5**, (4), 415-433.

Marazza, D., Bandini, V. and Contin, A. (2010). Ranking environmental aspects in environmental management systems: A new method tested on local authorities. *Environment International*, **36**, 168-179.

McCool, S. F. and Stankey, G. (2004). Indicators of Sustainability: Challenges and Opportunities at the interface of Science and Policy. *Environmental Management*, **33:3**, 294-305.

Mckenna, S., Richardson, J. and Manroop, L. (2011). Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation. *Human Resource Management Review*, **21**, 148-157.

Meadows, D. (1998). *Indicators and Information Systems for Sustainable Development. A Report to the Balaton Group*. The sustainability Institute.

Michelsen, O. and Boer, L. de (2009). Green Procurement in Norway; a survey of practices at the municipal and county level. *Journal of Environmental Management*, **91**, 160-167.

Mohinger, B. (1999a). *Approaches for green procurement in the government of Jamaica (Draft)*. K1M 2B5 for the ENACT Programme, Ottawa, Canada.

Mohinger, B. (1999b). *Approaches for solid waste management in the government of Jamaica (Draft)*. K1M 2B5, for the ENACT Programme, Ottawa, Jamaica.

Mohinger, B. (2000). *Approaches for Water and Energy Conservation in the Government of Jamaica (Draft)*. Ottawa. Canada.

Moldan, B., Janousková, S. and Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. *Ecological Indicators*, **17**, 4-13.

Montesinos e Brusca (2009). Towards Performance, Quality and Environmental Management in Local Governmnet: the Case of Spain. *Local Government Studies*, **35:2**, 197-212.

Mora, E. P. and Martin, J. E. (1998). Environmental Management Systems within the university. *Eco-Managemnt and Auditing Eco-Mgmt. Aud.*, **5**, 136-145.

Morrow, D. and Rondinelli, D. (2002). Adopting Corporate Environmental Management Systems: Motivations and Results of ISO 14001 and EMAS Certifications. *European Management Journal*, **20**, 159-171.

Myhre, O., Fjellheim, K., Ringnes, H., Reistad, T., Longva, K.S. and Ramos, T.B. (2013). Development of environmental performance indicators supported by na environmental information system: Application to the Norwegian defence sector. *Journal of Cleaner Production*, **29**, 293-306.

Nader, M. R., Sallom, B. A. and Karam,N. (2008). Environment and Sustainable Indicators in Lebanon: A Pratical Municipal Level Approach. *Ecological Indicators*, **8**, 771-777.

National Sustainability Council (2013). *Sustainable Australia Report 2013. Conversations with the future*. Camberra: DSEWPaC, 2013.

Niemeijer, D and Groot, R. S. de (2008). A conceptual framework for selecting environmental indicators sets. *Ecological Indicators*, **8**, 14-25.

Nilsson, F. and Kald, M. (2002). Recent Advances in Performance Management: The Nordic case. *European Management Journal*, **20**, (3), 235-245.

Niven, P.R. (2008). *Balanced Scorecard : Step – by- step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons, Inc., Hooken, New Jersey.

Nordheim, E. and Barrasco, G. (2007). Sustainable development indicators of the European aluminium industry. *Journal of Cleaner Production*, **15**, 275-279.

OCDE - Organization for Economic Cooperation and Development (1993). *OECD Core Set of Indicators for Environmental Performance Reviews. Environment Monographs No. 83*, OCDE/GD(93)179. Organization for Economic Co-Operation and Development, Paris.

OCDE (1996). *Recommendation of the Council on Improving the Environmental Performance of Government*. C(96)39/Final. Organisation for Economic Co-Operation and Development, Paris.

OCDE - Organization for Economic Cooperation and Development (1999). *Indicators for the Integration of Environmental Concerns into Transport Policies*. ENV/EPOC/SE(98)1/Final. Organization for Economic Co-Operation and Development, Paris.

OCDE – Organization for Economic Cooperation and Development (2001). Policies to enhance sustainable development. OCDE.

OCDE – Organization for Economic Cooperation and Development (2007). *Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities*. OCDE.

O'Dwyer, B. and Owen, D.L. (2005). Assurance statement practice in environmental, social and sustainability reporting: a critical evaluation. *The British Accounting Review*, **37**, 205-229.

Osmani, F. and (Ramolli), G. M. (2012). Performance Management, Its Assessment and Importance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, **41**, 434-441.

Petrosillo, I., Marco, A., Botta, S. and Comoglio, C. (2012). EMAS in local authorities: Suitable indicators in adopting environmental management systems. *Ecological Indicators*, **13**, 263-274.

Palme, U., Lundin, M., Tillman, A-M., Molander, S. (2005). Sustainable development indicators for wastewater systems – researchers and indicator users in a co-operative case study. *Resources, Conservation and Recycling*, **43**, 293-311.

PMSGO – (Committee on Performance Measurement for Sustainable Government Operations) (1999). *Environmental Performance Measures for Government Operations – A Guidance Document (version 1.0)*. Prepared by Marbek Resource Consultants for the Committee on Performance Measurement for Sustainable Government Operations, Canada.

Poister, T. H. (2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Polidano, C. (2000). Measuring Public Sector Capacity. *World Development*, **28**, 805-822.

Propper, C. and Wilson, D. (2003). *The Use and Usefulness of Performance Measures in the Public Sector*. CMPO Working Paper Series No. 03/073.

Pulselli, F. M., Ciampalini, F., Leipert, C and Tiezzi, E. (2008). Integrating methods for the environmental sustainability: The SPIn – Eco Project in the Province of Siena (Italy). *Journal of Environmental Management*, **86**, 332-341.

Ramos, T. B., Caeiro, S. and Melo, J. J. (2004). Environmental indicator frameworks to design and assess environmental monitoring programs. *Impact Assessment and Project Appraisal*, **22**, 47-62.

Ramos, T. B. (2004). *Avaliação de Desempenho Ambiental no Setor Público: Estudo do Setor da Defesa*. Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Doutor em Engenharia do Ambiente da FCT-UNL. Lisboa.

Ramos, T. B., and Melo, J. J. (2006). Developing and Implementing an Environmental Performance Index for the Portuguese Military. *Bus. Strat. Env.*, **15**, 71-86.

Ramos, T. B., Alves, I., Subtil, R. and Melo, J.J. (2007a). Environmental pressures and impacts of public sector organizations: the case of the Portuguese military. *Industrial Ecology – An International Journal*, **4**, (5).

Ramos, T.B., Alves, I., Subtil, R. and Melo, J.J. (2007b). Environmental Performance Policy Indicators for the Public Sector: The Case of the Defense Sector. *Journal of Environmental Management*, **82**, 410-432.

Ramos, T. B. (2009). Development of regional sustainability indicators and the role of academia in this process: the Portuguese practice. *Journal of Cleaner Production*, **17**, 1101-1115.

Ramos, T. B., Alves, I., Subtil, R. and Melo, J.J. (2009). The state of environmental performance evaluation in the public sector: the case of the Portuguese defence sector. *Journal of Cleaner Production*, **17**, 36-52.

Ramos, T. B. and Caeiro, S. (2010). Meta-performance evaluation of sustainability indicators. *Ecological Indicators*, **10**, 157-166.

Ramos, T. B., Cecílio, T., Douglas, C.H. and Caeiro, S. (2013). Corporate sustainability reporting and the relations with evaluation and management frameworks: the Portuguese case. *Journal of Cleaner Production*, **52**, 317-328.

Resolução do Conselho de Ministros nº108/2003 de 12 de agosto de 2003. Diário da República, 1ª série—B, nº185, de 12 de agosto de 2003.

Riege, A. and Lindsay, N. (2006). Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development. *Journal of Knowledge Management*, **10**, (3), 24-39.

Roca, L. C. and Searcy, C. (2012). An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of Cleaner Production*, **20**, 103-118.

Saha, D. (2009). Empirical research on local government sustainability efforts in the USA: gaps in the current literature. *Local Environment*, **14:1**, 17-30.

Sammalisto, K. and Brorson, T. (2008). Training and communication in the implementation of environmental management systems (ISO 14001): a case study at the University of Gävle, Sweden. *Journal of Cleaner Production*, **16**, 299-209.

Santolaria, M., Oliver-Solà, J., Gasol, C. M., Morales-Pinzón, T. and Rieradevall, J. (2011). Eco-design in innovation driven companies: perception, predictions and the main drivers of integration. The Spanish example. *Journal of Cleaner Production*, **19**, 1315-1323.

Schneider, A. and Meins, E. (2012). Two Dimensions of Corporate Sustainability Assessment: Towards a Comprehensive Framework. *Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env.*, **21**, 211-222.

SEAP (2013). *Síntese da Reforma da Administração Pública (2011-2013)*. Secretaria de Estado da Administração Pública, Ministério das Finanças.

Singh, R.K., Murty, H.R., Gupta, S.K. and Dikshit, A.K. (2012). An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological Economics*, **15**, 281-299.

Shmelev, S.E. (2011). Dynamic sustainability assessment: The case of Russia in the period of transition (1985–2008). *Ecological Economics*, **70**, 2039-2049.

Shiroyama, H., Yarime, M., Matsuo, M., Schroeder, H., Scholz, R. and Ulrich, A.E. (2012). *Governance for sustainability: knowledge integration and multi-actor dimensions in risk management*. *Sustain Sci*, **7**, (Supplement 1): 45-55.

Strengers, Y. (2004). Environmental culture change in local government: a practised perspective from the international council for local environmental initiatives – Australia/New Zealand. *Local Environment*, **9:6**, 621 – 628.

Talbot, C. (2010). *Performance in Government. The evolving system of performance and evaluation measurement, monitoring and management in the United Kingdom*, No.24.

Tangen, S. (2004). Professional Practice Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity*, **53**, (8), 727-737.

United Kingdom Government, 1997. *The Greening Government Initiative 1997-98*. UK Government, HC517, UK.

United Kingdom Government, (2002). *Sustainable development in government. First Annual Report*. Ministerial Sub-Committee of Green Ministers, ENV(G), UK.

Ukko, J., Tenhunen, J., Rantanen, H. (2007). Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees. *Int. J. Production Economics*, **110**, 39-51.

USEPA - United States Environmental Protection Agency (1995). *A Conceptual Framework to Support Development and Use of Environmental Information in Decision Making*. Environmental Protection Agency, Office of Policy and Planning and Evaluation, Washington, DC.

USEPA – United States Environmental Protection Agency (1996). *Federal Facilities Sector Notebook: A Profile of Federal Facilities*, EPA 300-B-96-003. U.S. Environmental Protection Agency, Office of Enforcement & Compliance Assurance, Washington, DC.

USEPA – United States Environmental Protection Agency (1998). *Environmental Management Systems Primer for Federal Facilities*, DOE/EH-0573, U.S. Environmental Protection Agency, Federal Facilities Enforcement Office, Washington, DC.

USEPA – United States Environmental Protection Agency (2010). Strategic Sustainability Performance Plan FY 2010-FY 2020. U.S. Environmental Protection Agency, Office of Enforcement & Compliance Assurance, Washington, DC.

USEPA – United States Environmental Protection Agency (2011). Strategic Sustainability Performance Plan FY 2010-FY 2020. U.S. Environmental Protection Agency, Office of Enforcement & Compliance Assurance, Washington, DC.

Van Dooren, W. V., Bouckaert, G. and Hallign, J. (2010). *Performance Management in the Public Sector*. Routledge: Reino Unido.

Vanish, K.Y. and Guthrie, J. (2005). Extended performance reporting: an examination of the Australian mining industry. *Accounting Forum*, **29**, 103-119.

Valentin, A., Spangenberg, J. H. (2000). A guide to community sustainability indicators. *Environmental Impact Assessment Review*, **20**, 381-392.

Veleva, V. and Ellenbecker, M. (2001). Indicators of sustainable production: framework and methodology. *Journal of Cleaner Production*, **9**, 519-549.

Walker, H. and Brammer, S. (2012). The relationship between sustainable procurement and e-procurement in the public sector. *Int. J. Production Economics*, **140**, 256-268.

Waheed, B., Khan, F. I., Veitch, B. and Hawboldt, K. (2011). Uncertainty-based quantitative assessment of sustainability for higher education institutions. *Journal of Cleaner Production*, **19**, 720-732.

Welford, R., Young, W. and Ytterhus, B. (1998). Towards sustainable production and consumption: a literature review and conceptual framework for the service sector. *Eco-Management and Auditing*, **5**, 38-56.

Wiengarten, F., Pagell, M., (2012). The importance of quality management for the success of environmental management initiatives. *Int.J.Production Economics*, **140**, 407-415.

Williams, B., Wilmshurst T. and Clift, R. (2011). Sustainability reporting by local government in Australia: Current and future prospects. *Accounting Forum*, **35**, 176-186.

ANEXOS

Anexo I - Áreas temáticas mais relevantes para avaliação de desempenho no SP

Tabela I.1 – Áreas temáticas mais relevantes para avaliação de desempenho no SP.

Fonte	Áreas temáticas mais relevantes para avaliação de desempenho no SP
SIDS (2007)	Água Ar e Clima Ciência e Tecnologia Cooperação Internacional Cultura Economia Educação Emprego Energia Governança Instrumentos de Gestão Ambiental Justiça Natureza e Biodiversidade População Saúde Solos e Ordenamento do Território Transportes Resíduos Riscos Ruído
Estratégia de Desenvolvimento Sustentável da União Europeia	Alterações Climáticas e Energia Boa Governança Ciência e Tecnologia Cooperação Global Desenvolvimento Económico Educação Envelhecimento da População Gestão dos Recursos Naturais Padrões de Consumo e Produção Pobreza e Exclusão Social Saúde Pública Transportes
ISO 14031	Materiais Energia Serviços de Apoio às Operações da Organização Instalações e Equipamentos Serviços prestados pela Organização Resíduos Emissões
Chai (2009)	Investimento financeiro Processos internos Aprendizagem e crescimento Equidade social Desenvolvimento social Conservação do ambiente Crescimento económico Eficiência financeira Planeamento estratégico Melhoria contínua Participação pública Sistema institucional Sistema informativo
Immordino (2010)	Liderança Planeamento estratégico

Fonte	Áreas temáticas mais relevantes para avaliação de desempenho no SP
	Medição, análise e gestão do conhecimento Recursos humanos Gestão de processos Força de trabalho Programas e Processos Resultados Recursos Eficiência Eficácia
Boyne <i>et al.</i> (2006)	Recursos Organização Fatores individuais (desempenho individual; satisfação com a remuneração e satisfação com o trabalho desempenhado)
Dooren <i>et al.</i> (2010)	Situação sócioeconômica Necessidades Objetivos Fluxos de entrada (<i>inputs</i>) Atividades Fluxos de saída (<i>outputs</i>) Relevância Economia Eficiência Custo-eficácia Utilidade e sustentabilidade Eficácia Ambiente
Niven (2008)	Responsabilidade financeira Fluxos de saída (<i>outputs</i>) Participação Missão Utilizadores Processos internos Crescimento e aprendizagem dos empregados Financeiro Comunicação e educação Responsabilidade social Recursos Participação
Bruijn (2007)	Transparência Responsabilidade social Crescimento Avaliação
Carter (1992)	Economia Eficiência Eficácia Equidade Saúde Responsabilidade Competição Qualidade e clientes
Flynn (2002)	Economia Eficiência Eficácia Equidade
USEPA (1996)	Efluentes

Fonte	Áreas temáticas mais relevantes para avaliação de desempenho no SP
	Reciclagem Avaliação e cumprimento da legislação Resíduos Tratamento de águas residuais
United Kingdom Government (1997)	Aprendizagem e consciencialização nas questões ambientais Declaração de políticas para operações sustentáveis Eficiência energética Emissões de GEE Transportes ecológicos Uso e conservação da água Uso e conservação de papel Gestão de resíduos Aquisições Comunicação e partilha de informação com partes interessadas Biodiversidade SGA
PMSGO (1999)	Resíduos perigosos Eficiência no uso de água Gestão de resíduos sólidos Emissões de GEE Gestão de frotas Energia Aquisições ecológicas Águas residuais Sítios contaminados
Government of Canada (2000)	Aquisições Gestão de resíduos Conservação da água Eficiência energética Gestão do uso do solo Gestão de recursos humanos
Mohinger (1999a, 1999b, 2000)	Água Energia Aquisições ecológicas Resíduos
Government of Canada (2002)	Energia Uso do solo Aquisições Frota automóvel Resíduos Água SGA Recursos humanos
United Kingdom Government (2002)	SGA Gestão da energia Viagens Água Gestão de resíduos Aquisições Biodiversidade Instalações desocupadas Envolvimento das partes interessadas
DEFRA (2005)	Emissões de GEE

Fonte	Áreas temáticas mais relevantes para avaliação de desempenho no SP
	Energia Transportes Água Resíduos Biodiversidade Uso do solo Poluição do ar Impactes ecológicos Produtividade Resultados económicos Investimento Demografia Emprego Educação Justiça social Mobilidade Acessibilidade Bem-estar
GRI (2005)	Direitos humanos Trabalho Responsabilidade Produtiva Implementação de medidas e políticas públicas Despesas Aquisições Eficiência Administrativa
Commonwealth of Australia (2006)	Energia Resíduos Emissões de GEE Água Biodiversidade Desempenho Social Envolvimento das partes interessadas Sustentabilidade da cadeia de abastecimento
Ramos <i>et al.</i> (2007b)	Deslocações em serviço Uso do solo Área ocupada Energia Efluentes Emissões atmosféricas Contaminação e erosão do solo Ruído
Lundberg <i>et al.</i> (2009)	Emissões atmosféricas Energia Ruído Uso do solo Materiais Substâncias químicas Resíduos e poluentes perigosos
Lodhia <i>et al.</i> (2012)	Materiais Energia Água Emissões Resíduos e efluentes Produtos e serviços Cumprimento da legislação

Fonte	Áreas temáticas mais relevantes para avaliação de desempenho no SP
	Deslocações Eficiência Regulamentação e educação relacionadas com as questões ambientais
USEPA (2012)	Intensidade energética Ar Materiais Água Energia Comunidades locais Saúde pública e segurança Melhoria na saúde e segurança
DEFRA (2011; 2013)	Ambiente Economia Sociedade
National Sustainability Council (2013)	Ambiente Clima Atmosfera Recursos naturais Água Resíduos Uso do solo Ecossistemas Biodiversidade Economia Produção de riqueza e rendimento Habitação Transportes Infraestruturas Produtividade e inovação Sociedade Educação Saúde Emprego Segurança Instituições Governança e envolvimento da comunidade
Myhre <i>et al.</i> (2013)	Viagens em serviço Resíduos sólidos Resíduos perigosos Consumo de energia Emissões atmosféricas Substâncias que degradam a camada de ozono Meios de transporte utilizados em serviço Reciclagem Relatórios Ambientais

Anexo II – Proposta Preliminar de Indicadores de Avaliação de Desempenho de Sustentabilidade de Organizações do SP – Integração do contributo das partes interessadas (*stakeholders*)-

Proposta Preliminar de Indicadores de Avaliação de Desempenho de Sustentabilidade de Organizações do Setor Público:**– Integração do contributo das partes interessadas (stakeholders) –**

O projeto SPS “Modelo de Avaliação de Desempenho e Benchmarking de Sustentabilidade do Setor Público” – PTDC/AAC – AMB/119508/2010” é um projeto de investigação com a duração de 3 anos, financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia e coordenado pelo CENSE, Centro de Investigação em Ambiente e Sustentabilidade da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa (FCT-UNL), em parceria com o Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa (ISEGI-UNL). O principal objetivo deste projeto é a construção, e aplicação ao caso português, de um modelo de avaliação de desempenho de sustentabilidade do Setor Público, não apenas a nível operacional mas também a nível estratégico.

O desenvolvimento de indicadores para avaliação do desempenho de sustentabilidade pretende permitir às organizações: i) avaliar o desempenho de sustentabilidade nos serviços públicos, através da análise integrada de várias dimensões de sustentabilidade (social, ambiental, económica, institucional/governança); ii) comparar o desempenho da sustentabilidade com outras organizações e promover a melhoria contínua e o intercâmbio de boas práticas e iii) contribuir para que o setor público cumpra a sua missão de forma mais eficiente, eficaz, transparente, responsável e participada.

No âmbito deste projeto estão a ser desenvolvidos indicadores de desempenho que se pretende que reflitam as **aspirações, perceções e necessidade das partes interessadas (stakeholders) da Administração Pública Central**. Deste modo, através de um processo participativo procurar-se-á ponderar as perceções de diferentes atores chave no conjunto final de indicadores a selecionar.

A lista de indicadores apresentada de seguida (Tabela 1) constitui uma proposta preliminar de indicadores para a avaliação do desempenho de sustentabilidade de organizações do setor público (Administração Central), e sobre a qual **vimos solicitar a sua contribuição através da análise de cada um dos indicadores propostos, em relação a três critérios de seleção: compreensibilidade, relevância e exequibilidade:**

CrITÉRIOS de seleção	Descrição	Pontuação
Compreensibilidade	Indicador que assenta na simplicidade e no uso de linguagem clara. Adequado para a comunicação com decisores e público em geral.	5 – Muito Elevada 4 – Elevada 3 – Média 2 – Fraca 1 – Muito Fraca
Relevância	Indicador com relevância técnica para avaliar o desempenho de sustentabilidade de uma organização pública, bem como para facultar apoio à decisão da gestão da organização.	5 – Muito Elevada 4 – Elevada 3 – Média 2 – Fraca 1 – Muito Fraca
Exequibilidade	Capacidade das organizações públicas virem a implementar e manter operacional o indicador.	5 – Muito Elevada 4 – Elevada 3 – Média 2 – Fraca 1 – Muito Fraca

Tabela II.1 – Proposta preliminar de indicadores de desempenho para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do setor público.

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Critérios de seleção (pontuação de 1 a 5)		
		Compreensibilidade	Relevância	Exequibilidade
A1	Materiais usados, por peso ou volume			
A2	Porcentagem de materiais usados que são materiais reciclados			
A3	Consumo energético dentro da organização			
A4	Consumo energético no exterior da organização			
A5	Intensidade energética			
A6	Consumo de energia final			
A7	Taxa de desmaterialização dos serviços da administração pública — utilização de serviços eletrônicos			
A8	Distribuição territorial das infraestruturas que prestam o serviço público — grau de descentralização do serviço prestado			
A9	Redução do consumo energético			
A10	Reduções no consumo de energia de produtos e serviços			
A11	Captação total de água por fonte			
A12	Fontes hídricas significativamente afetadas pela captação de água			
A13	Definição de desenvolvimento sustentável utilizada pelo organismo público, e quaisquer declarações ou princípios adotados para orientar políticas de desenvolvimento sustentável			
A14	Aspectos para os quais a organização estabeleceu políticas de desenvolvimento sustentável, e respectivos objetivos específicos e processos			
A15	Viagens de serviço (voos nacionais, voos internacionais, de curto e longo prazo, automóvel próprio)			
A16	Consumo de produtos químicos prejudiciais para a saúde e o ambiente (produtos químicos de descongelamento para aeronaves e pistas, produtos químicos usados em oficinas de engenharia, petróleo e derivados de petróleo, substâncias que afetam a camada de ozono, pesticidas)			
A17	Contaminação acidental por produtos químicos perigosos			
A18	Contaminação de solos (por exemplo, contaminação por metais tais como chumbo, cobre, antimônio, zinco e outros)			
A19	Qualidade do ar interior e exterior (SO ₂ , NO _x , PM _{2,5} , PM ₁₀ , NMCOVs, CO, metais pesados)			
A20	Porcentagem e volumes totais de água reciclada e reutilizada			
A21	Instalações operacionais detidas, arrendadas ou administradas dentro de áreas protegidas, ou			

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Critérios de seleção (pontuação de 1 a 5)		
		Compreensibilidade	Relevância	Exequibilidade
	adjacentes a elas, ou em áreas de elevado valor de biodiversidade fora das áreas protegidas			
A22	Habitats protegidos ou restaurados			
A23	Número total de espécies da Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação de espécies, com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas pelo nível de risco de extinção			
A24	Integração de práticas de sensibilização e educação para a sustentabilidade na prestação do serviço público			
A25	Política de aquisições do órgão público relacionadas com o desenvolvimento sustentável			
A26	Ligações entre as práticas de contratação da agência pública e suas prioridades de políticas públicas			
A27	Percentagem do valor total dos bens adquiridos que foram registados com rótulos voluntários ambientais ou sociais e / ou programas de certificação, discriminados por tipo			
A28	Realização de estudos e projetos no domínio da sustentabilidade para implementação na organização			
A29	Implementação de novas práticas de sustentabilidade, com base em resultados de desempenho			
A30	Pessoal com tarefas diárias relacionadas com práticas de sustentabilidade			
A31	Incidentes ou multas por não cumprimento com todas as declarações internacionais /convenções/tratados aplicáveis, bem como com regulamentos nacionais, regionais e locais associados às questões ambientais nacionais			
A32	Espaços verdes na organização			
A33	Emissões diretas de gases com efeito de estufa (GEE)			
A34	Emissões indiretas de gases com efeito de estufa (GEE) provenientes de produção energética			
A35	Outras emissões indiretas de gases com efeito de estufa (GEE)			
A36	Intensidade das emissões de gases com efeito de estufa (GEE)			
A37	Redução de emissões de gases com efeito de estufa (GEE)			
A38	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozono			
A39	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas			
A40	Ruído exterior e interior			
A41	Impacte para o património natural e cultural, inclusive em áreas ecologicamente sensíveis, propriedade histórica, locais arqueológicos, espaços culturais tradicionais			
A42	Energia consumida proveniente de fontes de energia renováveis			
A43	Produção de energia a partir de fontes renováveis			
A44	Quantidade total de efluentes líquidos, por qualidade e destino			
A45	Peso total de resíduos gerados, por tipo e método de encaminhamento			
A46	Número e volume total de derrames significativos			
A47	Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos			

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Critérios de seleção (pontuação de 1 a 5)		
		Compreensibilidade	Relevância	Exequibilidade
	termos da Convenção de Basileia, Anexo I, II, III e VIII, e percentagem de resíduos transportados internacionalmente			
A48	Cooperação institucional com outras atividades de avaliação de monitorização / desempenho de sustentabilidade (por exemplo, programas de monitorização gerido pelo Ministério do Ambiente)			
A49	Consumo de água			
A50	Reciclagem e valorização de resíduos			
A51	Produção de resíduos			
A52	Deslocações dos colaboradores por modos suaves ou transporte público			
A53	Aquisições públicas ecológicas de produtos e serviços			
A54	Identificação, tamanho, estatuto de proteção e valor de biodiversidade de massas de água e habitats relacionados, significativamente afetados por descargas de água e escorrências.			
A55	Extensão da mitigação de impactes associados a impactes ambientais de produtos e serviços			
A56	Percentagem de produtos recuperados, e suas embalagens, por categoria			
A57	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos ambientais			
A58	Impactes ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais para as operações da organização, bem como do transporte da força de trabalho			
A59	Utilização de materiais e substâncias perigosas			
A60	Total de gastos e investimentos ambientais, por tipo			
A61	Percentagem de novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais			
A62	Impactes ambientais negativos, significativos, reais e potenciais, na cadeia de abastecimento e as medidas tomadas			
A63	Número de queixas relativas a impactes ambientais que foram apresentadas, conduzidas e resolvidas através de mecanismos formais de resolução de conflito			
A64	Colaboradores envolvidos em ações de formação sobre práticas sustentáveis nas organizações e/ou responsabilidade social			
A65	Ações de verificação do desempenho de sustentabilidade efetuada por agências independentes			
A66	Ações voluntárias de apoio às comunidades locais			
A67	Ações voluntárias de envolvimento das comunidades locais na organização			
A68	Adoção de práticas e políticas que promovam a sustentabilidade da organização			
E1	Valor económico direto gerado e distribuído			
E2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a alterações climáticas			
E3	Abrangência das obrigações do plano de benefícios definidos pela organização			
E4	Assistência financeira recebida do Governo			
E5	Rácio de financiamento em ID&T no domínio da sustentabilidade			

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Critérios de seleção (pontuação de 1 a 5)		
		Compreensibilidade	Relevância	Exequibilidade
E6	Produtividade do Trabalho			
E7	Fontes de financiamento da organização			
E8	Despesas e investimentos relacionados com práticas de sustentabilidade			
E9	Receitas próprias			
E10	Despesas brutas discriminadas por tipo de pagamento			
E11	Despesas brutas discriminadas por classificação financeira			
E12	Gastos de capital por classificação financeira			
E13	Proporção do salário mais baixo por sexo, em relação ao salário mínimo nos locais de atividade mais relevantes			
E14	Proporção de altos quadros recrutados nos locais de atividade mais relevantes			
E15	Descreva critérios económicos, ambientais e sociais que se aplicam às despesas e compromissos financeiros			
E16	Desenvolvimento e impacte de investimentos em infraestrutura e serviços suportados			
E17	Impactes económicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactes			
E18	Proporção de gastos com fornecedores locais nos locais de atividade mais relevantes			
E19	Operações de controlo do desempenho e melhoria da prestação do serviço			
E20	Redução dos custos de aquisição e manutenção			
E21	Pagamento a fornecedores feito dentro do prazo estipulado no contrato			
S1	Envolvimento das partes interessadas nos processos de decisão			
S2	Número total e taxa de novas contratações de funcionários e rotatividade de empregados por faixa etária, género e região			
S3	Benefícios oferecidos a funcionários de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou a tempo parcial, nos locais de atividade mais relevantes			
S4	Tempos médios de espera em serviços públicos			
S5	Regresso ao posto de trabalho e taxas de retenção após a licença parental, por sexo			
S6	Taxa de serviços da administração pública online			
S7	Períodos mínimos para aviso prévio em relação a mudanças operacionais, incluindo se estão definidos em acordos coletivos			
S8	Número de contactos necessários entre o cidadão e a Administração Pública em processos administrativos			
S9	Percentagem dos funcionários representados em comités formais de saúde gestão de trabalho e comités de segurança que ajudam na monitorização e aconselhamento sobre programas de saúde e segurança ocupacional			
S10	Tipo e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absentismo e número total de mortes relacionados com trabalho, por região e por sexo			
S11	Grau de satisfação dos funcionários			

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Critérios de seleção (pontuação de 1 a 5)		
		Compreensibilidade	Relevância	Exequibilidade
S12	Trabalhadores com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas com a sua ocupação			
S13	Grau de satisfação dos utentes			
S14	Temas de segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos			
S15	Eficiência e eficácia na prestação do serviço			
S16	Média de horas de formação por ano, por empregado, por sexo e por categoria de funcionário			
S17	Programas para gestão de competências e aprendizagem ao longo da vida, que apoiam a empregabilidade contínua dos funcionários e os ajudam a gerir o fim da carreira			
S18	Percentagem de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira, por sexo e por categoria de funcionário			
S19	Composição dos órgãos de governança corporativa e classificação de funcionários por categoria, de acordo com género, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade			
S20	Proporção de salário base e remuneração entre mulheres e homens, por categoria funcional, nos locais de atividade mais relevantes			
S21	Percentagem de novos fornecedores, que foram selecionados através de critérios de práticas laborais			
S22	Impactes laborais negativos, significativos, reais e potenciais, na cadeia de abastecimento e as medidas tomadas			
S23	Número de queixas relativas a práticas laborais que foram apresentadas, conduzidas e resolvidas através de mecanismos formais de resolução de conflito			
S24	Número total e percentagem de acordos e contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos			
S25	Total de horas de formação para funcionários em políticas de direitos humanos e procedimentos relativos a aspetos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo a percentagem de funcionários que recebeu formação			
S26	Número total de casos de discriminação e as ações corretivas tomadas			
S27	Operações e fornecedores identificados em que o direito de exercer a liberdade de associação e negociação coletiva pode ser violado, ou estar em risco significativo de o ser, e as medidas tomadas para apoiar esse direito			
S28	Operações e fornecedores identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição efetiva do trabalho infantil			
S29	Operações e fornecedores identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou obrigatório e medidas que contribuam para a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou obrigatório			
S30	Percentagem do pessoal de segurança com formação nas políticas de direitos humanos da organização ou procedimentos que sejam relevantes às operações			
S31	Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas			

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Critérios de seleção (pontuação de 1 a 5)		
		Compreensibilidade	Relevância	Exequibilidade
S32	Número total e percentagem de operações que tenham sido objeto de avaliações de direitos humanos ou avaliações de impacto			
S33	Percentagem de novos fornecedores que foram selecionados com base em critérios de direitos humanos			
S34	Impactes significativos sobre os direitos humanos negativos reais e potenciais na cadeia de abastecimento e as medidas tomadas			
S35	Número de queixas relativas a direitos humanos que foram apresentadas, conduzidas e resolvidas através de mecanismos formais de resolução de conflito			
S36	Percentagem de operações com envolvimento efetivo da comunidade local, avaliações de impacto, e programas de desenvolvimento			
S37	Operações com impactes negativos significativos, reais ou potenciais, sobre as comunidades locais			
S38	Número total e percentagem de operações avaliadas em termos de riscos relacionados com corrupção, e os riscos significativos identificados			
S39	Comunicação e formação em políticas e procedimentos anticorrupção			
S40	Incidentes confirmados de corrupção e as medidas tomadas			
S41	Valor total de contribuições políticas por país e destinatário / beneficiário			
S42	Número total de ações judiciais por concorrência desleal, antimonopólio e práticas de monopólio e seus resultados			
S43	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos			
S44	Percentagem de novos fornecedores, que foram selecionados com base em critérios de impactes na sociedade			
S45	Impactes negativos significativos, reais e potenciais, para a sociedade na cadeia de abastecimento e as medidas tomadas			
S46	Número de queixas sobre impactes na sociedade dirigidas e resolvidos através de mecanismos de reclamações formais			
S47	Percentagem de categorias importantes de produtos e serviços para os quais são avaliados os impactes na saúde e segurança visando a melhoria			
S48	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos aos impactes causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante o ciclo de vida, por tipo de resultado			
S49	Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos da organização para informação e rotulagem de produtos e serviços, e percentagem de categorias de produtos e serviços significativos sujeitos a tais exigências			
S50	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários			

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Critérios de seleção (pontuação de 1 a 5)		
		Compreensibilidade	Relevância	Exequibilidade
	relacionados com produtos e serviços de informação e rotulagem, por tipo de resultado			
S51	Resultados de questionários que medem a satisfação do cliente			
S52	Venda de produtos proibidos ou contestados			
S53	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade e patrocínio, por tipo de resultado			
S54	Número total de reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade e perda de dados de clientes			
S55	Valor monetário de multas significativas por não conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços			
S56	Segurança e conforto no local de trabalho			
S57	Avaliação e/ou autoavaliação da motivação dos funcionários para a execução das suas tarefas			
S58	Prática de nepotismo na contratação e promoção de funcionários			

Anexo III – Matriz de frequências absolutas das pontuações obtidas pela aplicação da proposta preliminar

Tabela III.1 – Matriz de frequências absolutas das pontuações obtidas pela aplicação da proposta preliminar.

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A1	Materiais usados, por peso ou volume	7	5	6	4	3	6	5	6	8	0	6	7	7	2	3
A2	Percentagem de materiais usados que são materiais reciclados	1	1	3	12	8	1	1	5	15	3	1	5	9	7	3
A3	Consumo energético dentro da organização	1	0	3	8	13	1	0	5	9	12	1	2	1	13	8
A4	Consumo energético no exterior da organização	7	2	7	5	4	7	2	8	7	1	9	3	9	4	0
A5	Intensidade energética	7	6	6	5	1	8	4	4	6	3	11	6	6	2	0
A6	Consumo de energia final	5	3	2	11	4	7	0	1	11	6	7	0	3	13	2
A7	Taxa de desmaterialização dos serviços da administração pública — utilização de serviços eletrônicos	2	1	1	11	10	2	1	2	9	11	2	3	3	13	4
A8	Distribuição territorial das infraestruturas que prestam o serviço público — grau de descentralização do serviço prestado	2	3	5	9	6	4	4	6	6	5	3	6	5	8	3
A9	Redução do consumo energético	2	0	1	10	12	2	1	1	12	9	2	0	4	13	6
A10	Reduções no consumo de energia de produtos e serviços	7	1	2	10	5	8	0	2	9	6	9	2	7	4	3
A11	Captação total de água por fonte	12	2	3	5	3	11	4	2	5	3	13	3	5	2	2
A12	Fontes hídricas significativamente afetadas pela captação de água	12	2	5	4	2	11	5	2	5	2	14	4	3	3	1
A13	Definição de desenvolvimento sustentável utilizada pelo organismo público, e quaisquer declarações ou princípios adotados para orientar políticas de desenvolvimento sustentável	6	3	8	5	3	6	4	5	5	5	6	4	5	5	5
A14	Aspetos para os quais a organização estabeleceu políticas de desenvolvimento sustentável, e respetivos objetivos específicos e processos	7	2	4	9	3	7	2	5	6	5	7	1	6	9	2
A15	Viagens de serviço (voos nacionais, voos internacionais, de curto e longo prazo, automóvel próprio)	2	2	5	7	9	2	5	5	8	5	2	1	4	14	4

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A16	Consumo de produtos químicos prejudiciais para a saúde e o ambiente (produtos químicos de descongelamento para aeronaves e pistas, produtos químicos usados em oficinas de engenharia, petróleo e derivados de petróleo, substâncias que afetam a camada de ozono, pesticidas)	9	5	3	5	3	10	3	3	6	3	11	5	4	2	3
A17	Contaminação acidental por produtos químicos perigosos	9	4	2	6	4	10	4	2	3	6	11	4	2	6	2
A18	Contaminação de solos (por exemplo, contaminação por metais tais como chumbo, cobre, antimônio, zinco e outros)	9	3	3	5	5	11	3	2	4	5	12	3	5	4	1
A19	Qualidade do ar interior e exterior (SO ₂ , NO _x , PM _{2.5} , 10, NMCOVs, CO, metais pesados)	5	2	3	5	10	4	3	5	7	6	8	5	5	5	2
A20	Porcentagem e volumes totais de água reciclada e reutilizada	8	1	1	8	7	8	3	1	9	4	10	5	2	7	1
A21	Instalações operacionais detidas, arrendadas ou administradas dentro de áreas protegidas, ou adjacentes a elas, ou em áreas de elevado valor de biodiversidade fora das áreas protegidas	9	3	1	6	6	10	3	3	8	1	9	1	6	6	3
A22	Habitats protegidos ou restaurados	8	4	2	4	7	10	3	1	6	5	10	3	5	4	3
A23	Número total de espécies da Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação de espécies, com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas pelo nível de risco de extinção	10	4	5	2	4	12	2	3	6	2	12	7	3	2	1
A24	Integração de práticas de sensibilização e educação para a sustentabilidade na prestação do serviço público	5	1	3	8	8	4	0	7	8	6	4	2	6	10	3
A25	Política de aquisições do órgão público relacionadas com o desenvolvimento sustentável	3	2	6	7	7	2	1	7	10	5	3	1	11	7	3
A26	Ligações entre as práticas de contratação da agência pública e suas prioridades de políticas públicas	9	4	6	2	4	7	3	4	7	4	7	4	8	5	1
A27	Porcentagem do valor total dos bens adquiridos que foram registados com rótulos voluntários ambientais ou sociais e / ou programas de certificação, discriminados por tipo	6	2	9	3	5	6	4	6	6	3	6	6	8	3	2

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A28	Realização de estudos e projetos no domínio da sustentabilidade para implementação na organização	6	2	2	8	7	6	3	3	9	4	6	4	4	7	4
A29	Implementação de novas práticas de sustentabilidade, com base em resultados de desempenho	2	4	4	10	5	2	2	3	13	5	2	4	8	8	3
A30	Pessoal com tarefas diárias relacionadas com práticas de sustentabilidade	6	2	3	6	8	5	7	4	3	6	7	5	5	2	6
A31	Incidentes ou multas por não cumprimento com todas as declarações internacionais /convenções/tratados aplicáveis, bem como com regulamentos nacionais, regionais e locais associados às questões ambientais nacionais	6	4	4	6	5	5	5	7	6	2	6	4	8	2	5
A32	Espaços verdes na organização	5	3	3	6	8	6	5	5	7	2	6	5	6	3	5
A33	Emissões diretas de gases de efeito estufa (GEE)	7	2	1	7	8	9	1	2	5	8	11	5	6	2	1
A34	Emissões indiretas de gases de efeito estufa (GEE) provenientes de produção energética	8	3	3	5	6	9	3	3	6	4	12	6	5	2	0
A35	Outros emissões indiretas de gases de efeito estufa (GEE)	9	2	4	7	3	10	2	4	7	2	12	6	7	0	0
A36	Intensidade das emissões de gases de efeito estufa (GEE)	9	3	6	5	2	12	2	4	5	2	14	6	5	0	0
A37	Redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE)	6	3	3	6	7	8	2	5	4	6	10	6	7	2	0
A38	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozono	9	1	5	3	7	11	0	5	3	6	13	3	7	2	0
A39	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas	10	5	0	6	4	11	4	3	2	5	13	7	4	1	0
A40	Ruído exterior e interior	4	1	1	9	10	5	0	7	8	5	7	8	5	3	2
A41	Impacte para o património natural e cultural, inclusive em áreas ecologicamente sensíveis, propriedade histórica, locais arqueológicos, espaços culturais tradicionais	7	3	4	6	5	8	4	3	6	4	7	9	4	4	1
A42	Energia consumida proveniente de fontes de energia renováveis	5	0	3	7	10	6	1	3	6	9	8	3	3	5	6
A43	Produção de energia a partir de fontes renováveis	5	0	3	6	11	6	1	3	8	7	7	4	2	5	7
A44	Quantidade total de efluentes líquidos, por	8	2	5	5	5	7	1	3	11	3	9	6	5	4	1

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	qualidade e destino															
A45	Peso total de resíduos gerados, por tipo e método de encaminhamento	5	1	3	10	6	6	1	6	6	6	8	4	5	5	3
A46	Número e volume total de derrames significativos	9	4	4	7	1	12	3	3	6	1	14	3	2	4	1
A47	Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção de Basileia, Anexo I, II, III e VIII, e percentagem de resíduos transportados internacionalmente	9	6	2	6	2	11	2	4	7	1	14	4	4	3	0
A48	Cooperação institucional com outras atividades de avaliação de monitorização / desempenho de sustentabilidade (por exemplo, programas de monitorização gerido pelo Ministério do Ambiente)	6	2	6	6	5	6	0	6	10	3	6	1	9	5	4
A49	Consumo de água	2	0	3	7	13	2	0	3	6	14	2	0	2	7	14
A50	Reciclagem e valorização de resíduos	4	0	4	8	9	4	0	1	9	11	4	0	3	11	7
A51	Produção de resíduos	6	2	2	4	10	6	0	4	6	8	6	2	3	8	5
A52	Deslocações dos colaboradores por modos suaves ou transporte público	1	2	3	9	10	3	0	8	9	5	1	2	9	6	7
A53	Aquisições públicas ecológicas de produtos e serviços	0	1	3	10	11	2	1	4	11	7	1	2	10	7	5
A54	Identificação, tamanho, estatuto de proteção e valor de biodiversidade de massas de água e habitats relacionados, significativamente afetados por descargas de água e escorrências.	12	6	6	0	1	12	2	5	4	2	14	6	2	3	0
A55	Extensão da mitigação de impactes associados a impactes ambientais de produtos e serviços	9	6	6	1	3	11	2	6	2	4	12	7	4	2	0
A56	Percentagem de produtos recuperados, e suas embalagens, por categoria	8	2	6	6	3	9	2	7	4	3	10	7	4	4	0
A57	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos ambientais	9	3	2	7	4	11	1	5	5	3	10	3	3	6	3
A58	Impactes ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais para as operações da organização, bem como do transporte da força de trabalho	10	6	2	4	3	11	1	5	4	4	11	6	4	3	1

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A59	Utilização de materiais e substâncias perigosas	9	2	3	7	4	11	0	2	7	5	11	3	3	5	3
A60	Total de gastos e investimentos ambientais, por tipo	5	2	4	8	5	7	1	7	6	3	6	4	6	4	4
A61	Porcentagem de novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais	3	0	6	7	8	4	1	8	5	6	4	5	7	4	4
A62	Impactes ambientais negativos, significativos, reais e potenciais, na cadeia de abastecimento e as medidas tomadas	9	2	6	4	4	10	1	5	7	2	11	7	4	1	2
A63	Número de queixas relativas a impactes ambientais que foram apresentadas, conduzidas e resolvidas através de mecanismos formais de resolução de conflito	7	3	4	4	7	8	4	4	6	3	9	4	6	1	5
A64	Colaboradores envolvidos em ações de formação sobre práticas sustentáveis nas organizações e/ou responsabilidade social	1	1	2	9	12	1	2	2	12	8	0	0	6	12	6
A65	Ações de verificação do desempenho de sustentabilidade efetuada por agências independentes	6	0	4	6	9	6	1	6	8	4	7	3	8	2	5
A66	Ações voluntárias de apoio às comunidades locais	4	1	6	3	11	5	0	10	3	7	5	2	6	4	8
A67	Ações voluntárias de envolvimento das comunidades locais na organização	6	1	6	5	7	6	1	7	8	3	8	3	5	4	5
A68	Adoção de práticas e políticas que promovam a sustentabilidade da organização	2	2	4	10	7	2	1	4	9	9	4	0	9	8	4
E1	Valor económico direto gerado e distribuído	13	2	6	2	2	12	0	8	3	2	12	3	6	4	0
E2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a alterações climáticas	8	3	6	4	4	9	2	4	6	4	11	5	6	0	3
E3	Abrangência das obrigações do plano de benefícios definidos pela organização	10	4	5	4	2	11	4	4	5	1	12	3	5	3	2
E4	Assistência financeira recebida do Governo	5	3	2	4	11	5	4	3	6	7	5	4	3	3	10
E5	Rácio de financiamento em ID&T no domínio da sustentabilidade	5	1	6	7	6	6	1	6	6	6	6	5	6	5	3
E6	Produtividade do Trabalho	2	1	5	5	12	2	2	0	5	15	6	3	2	9	5
E7	Fontes de financiamento da organização	3	2	1	7	12	5	1	6	4	9	3	1	4	5	12
E8	Despesas e investimentos relacionados com práticas sustentabilidade	0	3	1	11	8	2	2	4	11	6	2	5	4	8	6
E9	Receitas próprias	5	0	0	4	16	6	1	2	6	10	5	0	1	4	0

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
E10	Despesas brutas discriminadas por tipo de pagamento	4	1	1	5	14	6	2	4	4	9	5	1	0	5	14
E11	Despesas brutas discriminadas por classificação financeira	3	1	1	6	14	4	2	5	5	9	3	1	1	6	14
E12	Gastos de capital por classificação financeira	4	1	3	4	13	5	2	5	4	9	4	1	1	6	13
E13	Proporção do salário mais baixo por sexo, em relação ao salário mínimo nos locais de atividade mais relevantes	8	3	5	4	5	7	3	7	4	4	7	3	5	5	5
E14	Proporção de altos quadros recrutados nos locais de atividade mais relevantes	8	2	6	5	4	7	5	5	6	2	7	3	8	4	3
E15	Descreva critérios económicos, ambientais e sociais que se aplicam às despesas e compromissos financeiros	6	4	6	2	7	7	3	5	5	5	7	2	6	5	5
E16	Desenvolvimento e impacte de investimentos em infraestrutura e serviços suportados	8	5	2	5	5	7	5	3	6	4	8	1	5	8	3
E17	Impactes económicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactes	9	6	3	2	5	10	4	4	2	5	12	3	6	1	3
E18	Proporção de gastos com fornecedores locais nos locais de atividade mais relevantes	4	2	9	6	4	5	3	8	6	3	6	2	8	5	4
E19	Operações de controle do desempenho e melhoria da prestação do serviço	3	0	5	8	9	3	1	4	10	7	3	1	6	10	5
E20	Redução dos custos de aquisição e manutenção	1	0	2	9	13	1	0	3	10	11	1	0	4	8	12
E21	Pagamento a fornecedores feito dentro do prazo estipulado no contrato	1	0	1	8	15	1	0	6	7	11	1	1	3	6	14
S1	Envolvimento das partes interessadas nos processos de decisão	2	1	4	5	13	2	1	1	10	11	3	1	6	8	7
S2	Número total e taxa de novas contratações de funcionários e rotatividade de empregados por faixa etária, género e região	3	2	6	8	6	3	3	6	8	5	6	3	6	5	5
S3	Benefícios oferecidos a funcionários de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou a tempo parcial, nos locais de atividade mais relevantes	5	1	8	5	6	8	4	4	7	2	8	3	8	4	2
S4	Tempos médios de espera em serviços públicos	3	0	1	6	15	3	0	3	8	11	3	1	5	8	8
S5	Regresso ao posto de trabalho e taxas de retenção após a licença parental, por sexo	4	0	5	10	6	5	0	7	11	2	4	1	5	8	7

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S6	Taxa de serviços da administração pública online	4	0	2	7	12	5	0	2	9	9	4	1	4	9	7
S7	Períodos mínimos para aviso prévio em relação a mudanças operacionais, incluindo se estão definidos em acordos coletivos	9	2	7	2	5	11	2	8	3	1	11	2	8	3	1
S8	Número de contactos necessários entre o cidadão e a Administração Pública em processos administrativos	2	1	7	6	9	2	3	4	9	7	2	2	8	8	5
S9	Percentagem dos funcionários representados em comités formais de saúde gestão de trabalho e comités de segurança que ajudam na monitorização e aconselhamento sobre programas de saúde e segurança ocupacional	6	3	6	3	7	6	4	6	8	1	6	3	8	4	4
S10	Tipo e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absentismo e número total de mortes relacionados com trabalho, por região e por sexo	5	0	2	8	10	5	1	3	12	4	5	0	4	11	5
S11	Grau de satisfação dos funcionários	1	1	1	3	19	1	1	1	5	17	2	1	4	9	9
S12	Trabalhadores com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas com a sua ocupação	6	0	3	7	9	7	0	0	9	8	7	1	4	9	4
S13	Grau de satisfação dos utentes	2	0	1	3	19	2	0	1	3	19	2	0	3	9	11
S14	Temas de segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos	7	1	7	4	6	7	2	6	6	4	7	3	7	4	4
S15	Eficiência e eficácia na prestação do serviço	4	1	4	0	16	2	1	2	5	15	3	0	8	8	5
S16	Média de horas de formação por ano, por empregado, por sexo e por categoria de funcionário	1	0	2	6	16	1	0	3	8	13	1	1	4	4	15
S17	Programas para gestão de competências e aprendizagem ao longo da vida, que apoiam a empregabilidade contínua dos funcionários e os ajudam a gerir o fim da carreira	2	1	2	9	11	2	1	7	7	8	2	3	9	8	3
S18	Percentagem de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira, por sexo e por categoria de funcionário	5	1	5	2	12	5	2	4	8	6	6	4	6	2	7
S19	Composição dos órgãos de governança corporativa e classificação de funcionários por categoria, de acordo com género, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade	7	1	5	7	5	7	3	2	9	4	6	1	5	9	4

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S20	Proporção de salário base e remuneração entre mulheres e homens, por categoria funcional, nos locais de atividade mais relevantes	3	0	2	14	6	3	3	2	13	4	3	1	2	12	7
S21	Percentagem de novos fornecedores, que foram selecionados através de critérios de práticas laborais	7	2	4	6	6	8	3	6	7	1	8	6	6	3	2
S22	Impactes laborais negativos, significativos, reais e potenciais, na cadeia de abastecimento e as medidas tomadas	12	2	7	2	2	12	1	6	4	2	12	4	6	2	1
S23	Número de queixas relativas a práticas laborais que foram apresentadas, conduzidas e resolvidas através de mecanismos formais de resolução de conflito	6	0	5	8	6	6	4	2	10	3	6	1	5	8	5
S24	Número total e percentagem de acordos e contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos	8	0	6	6	5	9	4	3	8	1	9	8	2	5	1
S25	Total de horas de formação para funcionários em políticas de direitos humanos e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo a percentagem de funcionários que recebeu formação	7	3	2	7	6	9	2	6	7	1	9	5	3	6	2
S26	Número total de casos de discriminação e as ações corretivas tomadas	7	1	1	6	10	7	1	2	10	5	8	2	4	7	4
S27	Operações e fornecedores identificados em que o direito de exercer a liberdade de associação e negociação coletiva pode ser violado, ou estar em risco significativo de o ser, e as medidas tomadas para apoiar esse direito	9	3	8	2	3	10	3	3	6	3	12	8	5	0	0
S28	Operações e fornecedores identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição efetiva do trabalho infantil	7	1	6	6	5	0	2	1	8	6	10	8	4	3	0
S29	Operações e fornecedores identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou obrigatório e medidas que contribuam para a	9	1	6	5	4	9	3	1	6	6	11	9	3	2	0

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou obrigatório															
S30	Percentagem do pessoal de segurança com formação nas políticas de direitos humanos da organização ou procedimentos que sejam relevantes às operações	0	0	4	8	4	10	1	5	6	3	10	4	0	3	2
S31	Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas	12	1	2	7	3	15	1	3	4	2	15	4	2	3	1
S32	Número total e percentagem de operações que tenham sido objeto de avaliações de direitos humanos ou avaliações de impacto	9	4	3	4	5	11	3	4	4	3	11	6	7	1	0
S33	Percentagem de novos fornecedores que foram selecionados com base em critérios de direitos humanos	7	4	3	5	6	11	2	6	3	3	14	5	4	1	1
S34	Impactes significativos sobre os direitos humanos negativos reais e potenciais na cadeia de abastecimento e as medidas tomadas	8	3	10	3	1	10	2	10	3	0	13	6	6	0	0
S35	Número de queixas relativas a direitos humanos que foram apresentadas, conduzidas e resolvidas através de mecanismos formais de resolução de conflito	5	1	7	6	6	8	0	8	6	3	8	3	6	5	3
S36	Percentagem de operações com envolvimento efetivo da comunidade local, avaliações de impacto, e programas de desenvolvimento	0	1	6	5	6	8	2	5	5	5	8	7	5	2	3
S37	Operações com impactes negativos significativos, reais ou potenciais, sobre as comunidades locais	8	1	4	7	5	8	2	3	7	5	8	5	5	4	3
S38	Número total e percentagem de operações avaliadas em termos de riscos relacionados com corrupção, e os riscos significativos identificados	5	0	1	9	10	5	0	2	8	10	5	3	5	6	6
S39	Comunicação e formação em políticas e procedimentos anticorrupção	5	0	3	8	9	5	0	3	7	10	5	2	5	5	8
S40	Incidentes confirmados de corrupção e as medidas tomadas	3	1	0	11	10	3	0	1	10	11	3	2	2	13	5
S41	Valor total de contribuições políticas por país e destinatário / beneficiário	10	4	4	3	4	10	3	5	6	1	11	0	7	3	4
S42	Número total de ações judiciais por concorrência	7	0	4	8	6	9	1	3	8	4	9	2	4	9	1

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	desleal, antimonopólio e práticas de monopólio e seus resultados															
S43	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos	8	0	3	8	6	9	1	5	8	2	8	1	3	7	6
S44	Percentagem de novos fornecedores, que foram selecionados com base em critérios de impactes na sociedade	8	1	8	5	3	9	5	5	6	0	10	8	4	2	1
S45	Impactes negativos significativos, reais e potenciais, para a sociedade na cadeia de abastecimento e as medidas tomadas	10	2	7	5	1	12	3	5	4	1	12	8	5	0	0
S46	Número de queixas sobre impactes na sociedade dirigidas e resolvidos através de mecanismos de reclamações formais	6	2	6	6	5	6	4	4	8	3	6	5	7	5	2
S47	Percentagem de categorias importantes de produtos e serviços para os quais são avaliados os impactes na saúde e segurança visando a melhoria	9	0	9	3	4	9	3	4	4	5	10	5	6	3	1
S48	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos aos impactes causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante o ciclo de vida, por tipo de resultado	9	2	9	3	2	10	2	3	9	1	11	4	7	2	1
S49	Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos da organização para informação e rotulagem de produtos e serviços, e percentagem de categorias de produtos e serviços significativos sujeitos a tais exigências	8	4	3	6	4	10	2	4	7	2	10	3	6	3	3
S50	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados com produtos e serviços de informação e rotulagem, por tipo de resultado	8	1	3	8	5	9	2	3	9	2	9	3	4	5	4
S51	Resultados de questionários que medem a satisfação do cliente	4	1	1	8	11	3	0	1	7	13	4	0	2	6	12
S52	Venda de produtos proibidos ou contestados	9	0	2	7	7	10	2	1	6	6	11	0	4	7	3
S53	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade e	8	2	8	5	2	9	5	6	3	2	10	4	6	4	1

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	patrocínio, por tipo de resultado															
S54	Número total de reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade e perda de dados de clientes	5	0	4	10	6	5	1	3	11	5	6	1	5	9	4
S55	Valor monetário de multas significativas por não conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços	7	0	6	9	3	8	3	4	9	1	8	1	7	7	2
S56	Segurança e conforto no local de trabalho	2	3	2	11	7	2	1	2	7	13	3	5	8	7	2
S57	Avaliação e/ou auto-avaliação da motivação dos funcionários para a execução das suas tarefas	3	1	2	7	12	3	1	3	7	11	0	1	6	5	9
S58	Prática de nepotismo na contratação e promoção de funcionários	8	1	2	5	9	8	1	2	6	8	9	4	4	4	4

Anexo IV – Matriz de frequências relativas das pontuações obtidas pela aplicação da proposta preliminar

Tabela IV.1 – Matriz de frequências relativas das pontuações obtidas pela aplicação da proposta preliminar (%).

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A1	Materiais usados, por peso ou volume	0,8	1,8	1,0	0,4	0,3	0,6	1,7	1,0	0,8	0,0	0,6	1,4	0,9	0,3	0,5
A2	Percentagem de materiais usados que são materiais reciclados	0,1	0,4	0,5	1,3	0,8	0,1	0,3	0,8	1,5	0,4	0,1	1,0	1,2	0,9	0,5
A3	Consumo energético dentro da organização	0,1	0,0	0,5	0,9	1,3	0,1	0,0	0,8	0,9	1,5	0,1	0,4	0,1	1,7	1,4
A4	Consumo energético no exterior da organização	0,8	0,7	1,2	0,6	0,4	0,7	0,7	1,3	0,7	0,1	0,8	0,6	1,2	0,5	0,0
A5	Intensidade energética	0,8	2,2	1,0	0,6	0,1	0,8	1,4	0,7	0,6	0,4	1,0	1,2	0,8	0,3	0,0
A6	Consumo de energia final	0,6	1,1	0,3	1,2	0,4	0,7	0,0	0,2	1,1	0,8	0,7	0,0	0,4	1,7	0,4
A7	Taxa de desmaterialização dos serviços da administração pública — utilização de serviços eletrônicos	0,2	0,4	0,2	1,2	1,0	0,2	0,3	0,3	0,9	1,4	0,2	0,6	0,4	1,7	0,7
A8	Distribuição territorial das infraestruturas que prestam o serviço público — grau de descentralização do serviço prestado	0,2	1,1	0,9	1,0	0,6	0,4	1,4	1,0	0,6	0,6	0,3	1,2	0,7	1,0	0,5
A9	Redução do consumo energético	0,2	0,0	0,2	1,1	1,2	0,2	0,3	0,2	1,2	1,2	0,2	0,0	0,5	1,7	1,1
A10	Reduções no consumo de energia de produtos e serviços	0,8	0,4	0,3	1,1	0,5	0,8	0,0	0,3	0,9	0,8	0,8	0,4	0,9	0,5	0,5
A11	Captação total de água por fonte	1,4	0,7	0,5	0,6	0,3	1,1	1,4	0,3	0,5	0,4	1,2	0,6	0,7	0,3	0,4
A12	Fontes hídricas significativamente afetadas pela captação de água	1,4	0,7	0,9	0,4	0,2	1,1	1,7	0,3	0,5	0,3	1,3	0,8	0,4	0,4	0,2
A13	Definição de desenvolvimento sustentável utilizada pelo organismo público, e quaisquer declarações ou princípios adotados para orientar políticas de desenvolvimento sustentável	0,7	1,1	1,4	0,6	0,3	0,6	1,4	0,8	0,5	0,6	0,6	0,8	0,7	0,7	0,9

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A14	Aspetos para os quais a organização estabeleceu políticas de desenvolvimento sustentável, e respetivos objetivos específicos e processos	0,8	0,7	0,7	1,0	0,3	0,7	0,7	0,8	0,6	0,6	0,7	0,2	0,8	1,2	0,4
A15	Viagens de serviço (voos nacionais, voos internacionais, de curto e longo prazo, automóvel próprio)	0,2	0,7	0,9	0,8	0,9	0,2	1,7	0,8	0,8	0,6	0,2	0,2	0,5	1,8	0,7
A16	Consumo de produtos químicos prejudiciais para a saúde e o ambiente (produtos químicos de descongelação para aeronaves e pistas, produtos químicos usados em oficinas de engenharia, petróleo e derivados de petróleo, substâncias que afetam a camada de ozono, pesticidas)	1,0	1,8	0,5	0,6	0,3	1,0	1,0	0,5	0,6	0,4	1,0	1,0	0,5	0,3	0,5
A17	Contaminação accidental por produtos químicos perigosos	1,0	1,4	0,3	0,7	0,4	1,0	1,4	0,3	0,3	0,8	1,0	0,8	0,3	0,8	0,4
A18	Contaminação de solos (por exemplo, contaminação por metais tais como chumbo, cobre, antimónio, zinco e outros)	1,0	1,1	0,5	0,6	0,5	1,1	1,0	0,3	0,4	0,6	1,1	0,6	0,7	0,5	0,2
A19	Qualidade do ar interior e exterior (SO2, NOx, PM2, 5, 10, NMCOVs, CO, metais pesados)	0,6	0,7	0,5	0,6	1,0	0,4	1,0	0,8	0,7	0,8	0,7	1,0	0,7	0,7	0,4
A20	Percentagem e volumes totais de água reciclada e reutilizada	0,9	0,4	0,2	0,9	0,7	0,8	1,0	0,2	0,9	0,5	0,9	1,0	0,3	0,9	0,2
A21	Instalações operacionais detidas, arrendadas ou administradas dentro de áreas protegidas, ou adjacentes a elas, ou em áreas de elevado valor de biodiversidade fora das áreas protegidas	1,0	1,1	0,2	0,7	0,6	1,0	1,0	0,5	0,8	0,1	0,8	0,2	0,8	0,8	0,5
A22	Habitats protegidos ou restaurados	0,9	1,4	0,3	0,4	0,7	1,0	1,0	0,2	0,6	0,6	0,9	0,6	0,7	0,5	0,5
A23	Número total de espécies da Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação de espécies, com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas	1,1	1,4	0,9	0,2	0,4	1,2	0,7	0,5	0,6	0,3	1,1	1,4	0,4	0,3	0,2

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	pele nível de risco de extinção															
A24	Integração de práticas de sensibilização e educação para a sustentabilidade na prestação do serviço público	0,6	0,4	0,5	0,9	0,8	0,4	0,0	1,2	0,8	0,8	0,4	0,4	0,8	1,3	0,5
A25	Política de aquisições do órgão público relacionadas com o desenvolvimento sustentável	0,3	0,7	1,0	0,8	0,7	0,2	0,3	1,2	1,0	0,6	0,3	0,2	1,5	0,9	0,5
A26	Ligações entre as práticas de contratação da agência pública e suas prioridades de políticas públicas	1,0	1,4	1,0	0,2	0,4	0,7	1,0	0,7	0,7	0,5	0,7	0,8	1,1	0,7	0,2
A27	Percentagem do valor total dos bens adquiridos que foram registados com rótulos voluntários ambientais ou sociais e / ou programas de certificação, discriminados por tipo	0,7	0,7	1,5	0,3	0,5	0,6	1,4	1,0	0,6	0,4	0,6	1,2	1,1	0,4	0,4
A28	Realização de estudos e projetos no domínio da sustentabilidade para implementação na organização	0,7	0,7	0,3	0,9	0,7	0,6	1,0	0,5	0,9	0,5	0,6	0,8	0,5	0,9	0,7
A29	Implementação de novas práticas de sustentabilidade, com base em resultados de desempenho	0,2	1,4	0,7	1,1	0,5	0,2	0,7	0,5	1,3	0,6	0,2	0,8	1,1	1,0	0,5
A30	Pessoal com tarefas diárias relacionadas com práticas de sustentabilidade	0,7	0,7	0,5	0,7	0,8	0,5	2,4	0,7	0,3	0,8	0,7	1,0	0,7	0,3	1,1
A31	Incidentes ou multas por não cumprimento com todas as declarações internacionais /convenções/tratados aplicáveis, bem como com regulamentos nacionais, regionais e locais associados às questões ambientais nacionais	0,7	1,4	0,7	0,7	0,5	0,5	1,7	1,2	0,6	0,3	0,6	0,8	1,1	0,3	0,9
A32	Espaços verdes na organização	0,6	1,1	0,5	0,7	0,8	0,6	1,7	0,8	0,7	0,3	0,6	1,0	0,8	0,4	0,9
A33	Emissões diretas de gases de efeito estufa (GEE)	0,8	0,7	0,2	0,8	0,8	0,9	0,3	0,3	0,5	1,0	1,0	1,0	0,8	0,3	0,2
A34	Emissões indiretas de gases de efeito estufa	0,9	1,1	0,5	0,6	0,6	0,9	1,0	0,5	0,6	0,5	1,1	1,2	0,7	0,3	0,0

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	(GEE) provenientes de produção energética															
A35	Outros emissões indiretas de gases de efeito estufa (GEE)	1,0	0,7	0,7	0,8	0,3	1,0	0,7	0,7	0,7	0,3	1,1	1,2	0,9	0,0	0,0
A36	Intensidade das emissões de gases de efeito estufa (GEE)	1,0	1,1	1,0	0,6	0,2	1,2	0,7	0,7	0,5	0,3	1,3	1,2	0,7	0,0	0,0
A37	Redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE)	0,7	1,1	0,5	0,7	0,7	0,8	0,7	0,8	0,4	0,8	0,9	1,2	0,9	0,3	0,0
A38	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozono	1,0	0,4	0,9	0,3	0,7	1,1	0,0	0,8	0,3	0,8	1,2	0,6	0,9	0,3	0,0
A39	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas	1,1	1,8	0,0	0,7	0,4	1,1	1,4	0,5	0,2	0,6	1,2	1,4	0,5	0,1	0,0
A40	Ruído exterior e interior	0,5	0,4	0,2	1,0	1,0	0,5	0,0	1,2	0,8	0,6	0,7	1,6	0,7	0,4	0,4
A41	Impacte para o património natural e cultural, inclusive em áreas ecologicamente sensíveis, propriedade histórica, locais arqueológicos, espaços culturais tradicionais	0,8	1,1	0,7	0,7	0,5	0,8	1,4	0,5	0,6	0,5	0,7	1,8	0,5	0,5	0,2
A42	Energia consumida proveniente de fontes de energia renováveis	0,6	0,0	0,5	0,8	1,0	0,6	0,3	0,5	0,6	1,2	0,7	0,6	0,4	0,7	1,1
A43	Produção de energia a partir de fontes renováveis	0,6	0,0	0,5	0,7	1,1	0,6	0,3	0,5	0,8	0,9	0,7	0,8	0,3	0,7	1,2
A44	Quantidade total de efluentes líquidos, por qualidade e destino	0,9	0,7	0,9	0,6	0,5	0,7	0,3	0,5	1,1	0,4	0,8	1,2	0,7	0,5	0,2
A45	Peso total de resíduos gerados, por tipo e método de encaminhamento	0,6	0,4	0,5	1,1	0,6	0,6	0,3	1,0	0,6	0,8	0,7	0,8	0,7	0,7	0,5
A46	Número e volume total de derrames significativos	1,0	1,4	0,7	0,8	0,1	1,2	1,0	0,5	0,6	0,1	1,3	0,6	0,3	0,5	0,2
A47	Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção de Basileia, Anexo I, II, III e VIII, e percentagem de resíduos transportados internacionalmente	1,0	2,2	0,3	0,7	0,2	1,1	0,7	0,7	0,7	0,1	1,3	0,8	0,5	0,4	0,0
A48	Cooperação institucional com outras	0,7	0,7	1,0	0,7	0,5	0,6	0,0	1,0	1,0	0,4	0,6	0,2	1,2	0,7	0,7

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	atividades de avaliação de monitorização / desempenho de sustentabilidade (por exemplo, programas de monitorização gerido pelo Ministério do Ambiente)															
A49	Consumo de água	0,2	0,0	0,5	0,8	1,3	0,2	0,0	0,5	0,6	1,8	0,2	0,0	0,3	0,9	2,5
A50	Reciclagem e valorização de resíduos	0,5	0,0	0,7	0,9	0,9	0,4	0,0	0,2	0,9	1,4	0,4	0,0	0,4	1,4	1,2
A51	Produção de resíduos	0,7	0,7	0,3	0,4	1,0	0,6	0,0	0,7	0,6	1,0	0,6	0,4	0,4	1,0	0,9
A52	Deslocações dos colaboradores por modos suaves ou transporte público	0,1	0,7	0,5	1,0	1,0	0,3	0,0	1,3	0,9	0,6	0,1	0,4	1,2	0,8	1,2
A53	Aquisições públicas ecológicas de produtos e serviços	0,0	0,4	0,5	1,1	1,1	0,2	0,3	0,7	1,1	0,9	0,1	0,4	1,3	0,9	0,9
A54	Identificação, tamanho, estatuto de proteção e valor de biodiversidade de massas de água e habitats relacionados, significativamente afetados por descargas de água e escorrências.	1,4	2,2	1,0	0,0	0,1	1,2	0,7	0,8	0,4	0,3	1,3	1,2	0,3	0,4	0,0
A55	Extensão da mitigação de impactes associados a impactes ambientais de produtos e serviços	1,0	2,2	1,0	0,1	0,3	1,1	0,7	1,0	0,2	0,5	1,1	1,4	0,5	0,3	0,0
A56	Percentagem de produtos recuperados, e suas embalagens, por categoria	0,9	0,7	1,0	0,7	0,3	0,9	0,7	1,2	0,4	0,4	0,9	1,4	0,5	0,5	0,0
A57	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos ambientais	1,0	1,1	0,3	0,8	0,4	1,1	0,3	0,8	0,5	0,4	0,9	0,6	0,4	0,8	0,5
A58	Impactes ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais para as operações da organização, bem como do transporte da força de trabalho	1,1	2,2	0,3	0,4	0,3	1,1	0,3	0,8	0,4	0,5	1,0	1,2	0,5	0,4	0,2
A59	Utilização de materiais e substâncias perigosas	1,0	0,7	0,5	0,8	0,4	1,1	0,0	0,3	0,7	0,6	1,0	0,6	0,4	0,7	0,5
A60	Total de gastos e investimentos ambientais, por tipo	0,6	0,7	0,7	0,9	0,5	0,7	0,3	1,2	0,6	0,4	0,6	0,8	0,8	0,5	0,7

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A61	Porcentagem de novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais	0,3	0,0	1,0	0,8	0,8	0,4	0,3	1,3	0,5	0,8	0,4	1,0	0,9	0,5	0,7
A62	Impactes ambientais negativos, significativos, reais e potenciais, na cadeia de abastecimento e as medidas tomadas	1,0	0,7	1,0	0,4	0,4	1,0	0,3	0,8	0,7	0,3	1,0	1,4	0,5	0,1	0,4
A63	Número de queixas relativas a impactes ambientais que foram apresentadas, conduzidas e resolvidas através de mecanismos formais de resolução de conflito	0,8	1,1	0,7	0,4	0,7	0,8	1,4	0,7	0,6	0,4	0,8	0,8	0,8	0,1	0,9
A64	Colaboradores envolvidos em ações de formação sobre práticas sustentáveis nas organizações e/ou responsabilidade social	0,1	0,4	0,3	1,0	1,2	0,1	0,7	0,3	1,2	1,0	0,0	0,0	0,8	1,6	1,1
A65	Ações de verificação do desempenho de sustentabilidade efetuada por agências independentes	0,7	0,0	0,7	0,7	0,9	0,6	0,3	1,0	0,8	0,5	0,7	0,6	1,1	0,3	0,9
A66	Ações voluntárias de apoio às comunidades locais	0,5	0,4	1,0	0,3	1,1	0,5	0,0	1,7	0,3	0,9	0,5	0,4	0,8	0,5	1,4
A67	Ações voluntárias de envolvimento das comunidades locais na organização	0,7	0,4	1,0	0,6	0,7	0,6	0,3	1,2	0,8	0,4	0,7	0,6	0,7	0,5	0,9
A68	Adoção de práticas e políticas que promovam a sustentabilidade da organização	0,2	0,7	0,7	1,1	0,7	0,2	0,3	0,7	0,9	1,2	0,4	0,0	1,2	1,0	0,7
E1	Valor económico direto gerado e distribuído	1,5	0,7	1,0	0,2	0,2	1,2	0,0	1,3	0,3	0,3	1,1	0,6	0,8	0,5	0,0
E2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a alterações climáticas	0,9	1,1	1,0	0,4	0,4	0,9	0,7	0,7	0,6	0,5	1,0	1,0	0,8	0,0	0,5
E3	Abrangência das obrigações do plano de benefícios definidos pela organização	1,1	1,4	0,9	0,4	0,2	1,1	1,4	0,7	0,5	0,1	1,1	0,6	0,7	0,4	0,4
E4	Assistência financeira recebida do Governo	0,6	1,1	0,3	0,4	1,1	0,5	1,4	0,5	0,6	0,9	0,5	0,8	0,4	0,4	1,8
E5	Rácio de financiamento em ID&T no domínio da sustentabilidade	0,6	0,4	1,0	0,8	0,6	0,6	0,3	1,0	0,6	0,8	0,6	1,0	0,8	0,7	0,5
E6	Produtividade do Trabalho	0,2	0,4	0,9	0,6	1,2	0,2	0,7	0,0	0,5	1,9	0,6	0,6	0,3	1,2	0,9
E7	Fontes de financiamento da organização	0,3	0,7	0,2	0,8	1,2	0,5	0,3	1,0	0,4	1,2	0,3	0,2	0,5	0,7	2,1

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
E8	Despesas e investimentos relacionados com práticas sustentabilidade	0,0	1,1	0,2	1,2	0,8	0,2	0,7	0,7	1,1	0,8	0,2	1,0	0,5	1,0	1,1
E9	Receitas próprias	0,6	0,0	0,0	0,4	1,6	0,6	0,3	0,3	0,6	1,3	0,5	0,0	0,1	0,5	0,0
E10	Despesas brutas discriminadas por tipo de pagamento	0,5	0,4	0,2	0,6	1,4	0,6	0,7	0,7	0,4	1,2	0,5	0,2	0,0	0,7	2,5
E11	Despesas brutas discriminadas por classificação financeira	0,3	0,4	0,2	0,7	1,4	0,4	0,7	0,8	0,5	1,2	0,3	0,2	0,1	0,8	2,5
E12	Gastos de capital por classificação financeira	0,5	0,4	0,5	0,4	1,3	0,5	0,7	0,8	0,4	1,2	0,4	0,2	0,1	0,8	2,3
E13	Proporção do salário mais baixo por sexo, em relação ao salário mínimo nos locais de atividade mais relevantes	0,9	1,1	0,9	0,4	0,5	0,7	1,0	1,2	0,4	0,5	0,7	0,6	0,7	0,7	0,9
E14	Proporção de altos quadros recrutados nos locais de atividade mais relevantes	0,9	0,7	1,0	0,6	0,4	0,7	1,7	0,8	0,6	0,3	0,7	0,6	1,1	0,5	0,5
E15	Descreva critérios económicos, ambientais e sociais que se aplicam às despesas e compromissos financeiros	0,7	1,4	1,0	0,2	0,7	0,7	1,0	0,8	0,5	0,6	0,7	0,4	0,8	0,7	0,9
E16	Desenvolvimento e impacte de investimentos em infraestrutura e serviços suportados	0,9	1,8	0,3	0,6	0,5	0,7	1,7	0,5	0,6	0,5	0,7	0,2	0,7	1,0	0,5
E17	Impactes económicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactes	1,0	2,2	0,5	0,2	0,5	1,0	1,4	0,7	0,2	0,6	1,1	0,6	0,8	0,1	0,5
E18	Proporção de gastos com fornecedores locais nos locais de atividade mais relevantes	0,5	0,7	1,5	0,7	0,4	0,5	1,0	1,3	0,6	0,4	0,6	0,4	1,1	0,7	0,7
E19	Operações de controle do desempenho e melhoria da prestação do serviço	0,3	0,0	0,9	0,9	0,9	0,3	0,3	0,7	1,0	0,9	0,3	0,2	0,8	1,3	0,9
E20	Redução dos custos de aquisição e manutenção	0,1	0,0	0,3	1,0	1,3	0,1	0,0	0,5	1,0	1,4	0,1	0,0	0,5	1,0	2,1
E21	Pagamento a fornecedores feito dentro do prazo estipulado no contrato	0,1	0,0	0,2	0,9	1,5	0,1	0,0	1,0	0,7	1,4	0,1	0,2	0,4	0,8	2,5
S1	Envolvimento das partes interessadas nos processos de decisão	0,2	0,4	0,7	0,6	1,3	0,2	0,3	0,2	1,0	1,4	0,3	0,2	0,8	1,0	1,2
S2	Número total e taxa de novas contratações de funcionários e rotatividade de	0,3	0,7	1,0	0,9	0,6	0,3	1,0	1,0	0,8	0,6	0,6	0,6	0,8	0,7	0,9

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	empregados por faixa etária, género e região															
S3	Benefícios oferecidos a funcionários de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou a tempo parcial, nos locais de atividade mais relevantes	0,6	0,4	1,4	0,6	0,6	0,8	1,4	0,7	0,7	0,3	0,7	0,6	1,1	0,5	0,4
S4	Tempos médios de espera em serviços públicos	0,3	0,0	0,2	0,7	1,5	0,3	0,0	0,5	0,8	1,4	0,3	0,2	0,7	1,0	1,4
S5	Regresso ao posto de trabalho e taxas de retenção após a licença parental, por sexo	0,5	0,0	0,9	1,1	0,6	0,5	0,0	1,2	1,1	0,3	0,4	0,2	0,7	1,0	1,2
S6	Taxa de serviços da administração pública online	0,5	0,0	0,3	0,8	1,2	0,5	0,0	0,3	0,9	1,2	0,4	0,2	0,5	1,2	1,2
S7	Períodos mínimos para aviso prévio em relação a mudanças operacionais, incluindo se estão definidos em acordos coletivos	1,0	0,7	1,2	0,2	0,5	1,1	0,7	1,3	0,3	0,1	1,0	0,4	1,1	0,4	0,2
S8	Número de contactos necessários entre o cidadão e a Administração Pública em processos administrativos	0,2	0,4	1,2	0,7	0,9	0,2	1,0	0,7	0,9	0,9	0,2	0,4	1,1	1,0	0,9
S9	Percentagem dos funcionários representados em comités formais de saúde gestão de trabalho e comités de segurança que ajudam na monitorização e aconselhamento sobre programas de saúde e segurança ocupacional	0,7	1,1	1,0	0,3	0,7	0,6	1,4	1,0	0,8	0,1	0,6	0,6	1,1	0,5	0,7
S10	Tipo e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absentismo e número total de mortes relacionados com trabalho, por região e por sexo	0,6	0,0	0,3	0,9	1,0	0,5	0,3	0,5	1,2	0,5	0,5	0,0	0,5	1,4	0,9
S11	Grau de satisfação dos funcionários	0,1	0,4	0,2	0,3	1,9	0,1	0,3	0,2	0,5	2,2	0,2	0,2	0,5	1,2	1,6
S12	Trabalhadores com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas com a sua ocupação	0,7	0,0	0,5	0,8	0,9	0,7	0,0	0,0	0,9	1,0	0,7	0,2	0,5	1,2	0,7
S13	Grau de satisfação dos utentes	0,2	0,0	0,2	0,3	1,9	0,2	0,0	0,2	0,3	2,4	0,2	0,0	0,4	1,2	1,9
S14	Temas de segurança e saúde cobertos por	0,8	0,4	1,2	0,4	0,6	0,7	0,7	1,0	0,6	0,5	0,7	0,6	0,9	0,5	0,7

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	acordos formais com sindicatos															
S15	Eficiência e eficácia na prestação do serviço	0,5	0,4	0,7	0,0	1,6	0,2	0,3	0,3	0,5	1,9	0,3	0,0	1,1	1,0	0,9
S16	Média de horas de formação por ano, por empregado, por sexo e por categoria de funcionário	0,1	0,0	0,3	0,7	1,6	0,1	0,0	0,5	0,8	1,7	0,1	0,2	0,5	0,5	2,6
S17	Programas para gestão de competências e aprendizagem ao longo da vida, que apoiam a empregabilidade contínua dos funcionários e os ajudam a gerir o fim da carreira	0,2	0,4	0,3	1,0	1,1	0,2	0,3	1,2	0,7	1,0	0,2	0,6	1,2	1,0	0,5
S18	Percentagem de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira, por sexo e por categoria de funcionário	0,6	0,4	0,9	0,2	1,2	0,5	0,7	0,7	0,8	0,8	0,6	0,8	0,8	0,3	1,2
S19	Composição dos órgãos de governança corporativa e classificação de funcionários por categoria, de acordo com género, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade	0,8	0,4	0,9	0,8	0,5	0,7	1,0	0,3	0,9	0,5	0,6	0,2	0,7	1,2	0,7
S20	Proporção de salário base e remuneração entre mulheres e homens, por categoria funcional, nos locais de atividade mais relevantes	0,3	0,0	0,3	1,6	0,6	0,3	1,0	0,3	1,3	0,5	0,3	0,2	0,3	1,6	1,2
S21	Percentagem de novos fornecedores, que foram selecionados através de critérios de práticas laborais	0,8	0,7	0,7	0,7	0,6	0,8	1,0	1,0	0,7	0,1	0,7	1,2	0,8	0,4	0,4
S22	Impactes laborais negativos, significativos, reais e potenciais, na cadeia de abastecimento e as medidas tomadas	1,4	0,7	1,2	0,2	0,2	1,2	0,3	1,0	0,4	0,3	1,1	0,8	0,8	0,3	0,2
S23	Número de queixas relativas a práticas laborais que foram apresentadas, conduzidas e resolvidas através de mecanismos formais de resolução de conflito	0,7	0,0	0,9	0,9	0,6	0,6	1,4	0,3	1,0	0,4	0,6	0,2	0,7	1,0	0,9
S24	Número total e percentagem de acordos e	0,9	0,0	1,0	0,7	0,5	0,9	1,4	0,5	0,8	0,1	0,8	1,6	0,3	0,7	0,2

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos															
S25	Total de horas de formação para funcionários em políticas de direitos humanos e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo a percentagem de funcionários que recebeu formação	0,8	1,1	0,3	0,8	0,6	0,9	0,7	1,0	0,7	0,1	0,8	1,0	0,4	0,8	0,4
S26	Número total de casos de discriminação e as ações corretivas tomadas	0,8	0,4	0,2	0,7	1,0	0,7	0,3	0,3	1,0	0,6	0,7	0,4	0,5	0,9	0,7
S27	Operações e fornecedores identificados em que o direito de exercer a liberdade de associação e negociação coletiva pode ser violado, ou estar em risco significativo de o ser, e as medidas tomadas para apoiar esse direito	1,0	1,1	1,4	0,2	0,3	1,0	1,0	0,5	0,6	0,4	1,1	1,6	0,7	0,0	0,0
S28	Operações e fornecedores identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição efetiva do trabalho infantil	0,8	0,4	1,0	0,7	0,5	0,0	0,7	0,2	0,8	0,8	0,9	1,6	0,5	0,4	0,0
S29	Operações e fornecedores identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou obrigatório e medidas que contribuam para a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou obrigatório	1,0	0,4	1,0	0,6	0,4	0,9	1,0	0,2	0,6	0,8	1,0	1,8	0,4	0,3	0,0
S30	Percentagem do pessoal de segurança com formação nas políticas de direitos humanos da organização ou procedimentos que sejam relevantes às operações	0,0	0,0	0,7	0,9	0,4	1,0	0,3	0,8	0,6	0,4	0,9	0,8	0,0	0,4	0,4
S31	Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas	1,4	0,4	0,3	0,8	0,3	1,5	0,3	0,5	0,4	0,3	1,4	0,8	0,3	0,4	0,2

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	tomadas															
S32	Número total e percentagem de operações que tenham sido objeto de avaliações de direitos humanos ou avaliações de impacto	1,0	1,4	0,5	0,4	0,5	1,1	1,0	0,7	0,4	0,4	1,0	1,2	0,9	0,1	0,0
S33	Percentagem de novos fornecedores que foram selecionados com base em critérios de direitos humanos	0,8	1,4	0,5	0,6	0,6	1,1	0,7	1,0	0,3	0,4	1,3	1,0	0,5	0,1	0,2
S34	Impactes significativos sobre os direitos humanos negativos reais e potenciais na cadeia de abastecimento e as medidas tomadas	0,9	1,1	1,7	0,3	0,1	1,0	0,7	1,7	0,3	0,0	1,2	1,2	0,8	0,0	0,0
S35	Número de queixas relativas a direitos humanos que foram apresentadas, conduzidas e resolvidas através de mecanismos formais de resolução de conflito	0,6	0,4	1,2	0,7	0,6	0,8	0,0	1,3	0,6	0,4	0,7	0,6	0,8	0,7	0,5
S36	Percentagem de operações com envolvimento efetivo da comunidade local, avaliações de impacto, e programas de desenvolvimento	0,0	0,4	1,0	0,6	0,6	0,8	0,7	0,8	0,5	0,6	0,7	1,4	0,7	0,3	0,5
S37	Operações com impactes negativos significativos, reais ou potenciais, sobre as comunidades locais	0,9	0,4	0,7	0,8	0,5	0,8	0,7	0,5	0,7	0,6	0,7	1,0	0,7	0,5	0,5
S38	Número total e percentagem de operações avaliadas em termos de riscos relacionados com corrupção, e os riscos significativos identificados	0,6	0,0	0,2	1,0	1,0	0,5	0,0	0,3	0,8	1,3	0,5	0,6	0,7	0,8	1,1
S39	Comunicação e formação em políticas e procedimentos anticorrupção	0,6	0,0	0,5	0,9	0,9	0,5	0,0	0,5	0,7	1,3	0,5	0,4	0,7	0,7	1,4
S40	Incidentes confirmados de corrupção e as medidas tomadas	0,3	0,4	0,0	1,2	1,0	0,3	0,0	0,2	1,0	1,4	0,3	0,4	0,3	1,7	0,9
S41	Valor total de contribuições políticas por país e destinatário / beneficiário	1,1	1,4	0,7	0,3	0,4	1,0	1,0	0,8	0,6	0,1	1,0	0,0	0,9	0,4	0,7

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S42	Número total de ações judiciais por concorrência desleal, antimonopólio e práticas de monopólio e seus resultados	0,8	0,0	0,7	0,9	0,6	0,9	0,3	0,5	0,8	0,5	0,8	0,4	0,5	1,2	0,2
S43	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos	0,9	0,0	0,5	0,9	0,6	0,9	0,3	0,8	0,8	0,3	0,7	0,2	0,4	0,9	1,1
S44	Percentagem de novos fornecedores, que foram selecionados com base em critérios de impactes na sociedade	0,9	0,4	1,4	0,6	0,3	0,9	1,7	0,8	0,6	0,0	0,9	1,6	0,5	0,3	0,2
S45	Impactes negativos significativos, reais e potenciais, para a sociedade na cadeia de abastecimento e as medidas tomadas	1,1	0,7	1,2	0,6	0,1	1,2	1,0	0,8	0,4	0,1	1,1	1,6	0,7	0,0	0,0
S46	Número de queixas sobre impactes na sociedade dirigidas e resolvidos através de mecanismos de reclamações formais	0,7	0,7	1,0	0,7	0,5	0,6	1,4	0,7	0,8	0,4	0,6	1,0	0,9	0,7	0,4
S47	Percentagem de categorias importantes de produtos e serviços para os quais são avaliados os impactes na saúde e segurança visando a melhoria	1,0	0,0	1,5	0,3	0,4	0,9	1,0	0,7	0,4	0,6	0,9	1,0	0,8	0,4	0,2
S48	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos aos impactes causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante o ciclo de vida, por tipo de resultado	1,0	0,7	1,5	0,3	0,2	1,0	0,7	0,5	0,9	0,1	1,0	0,8	0,9	0,3	0,2
S49	Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos da organização para informação e rotulagem de produtos e serviços, e percentagem de categorias de produtos e serviços significativos sujeitos a tais exigências	0,9	1,4	0,5	0,7	0,4	1,0	0,7	0,7	0,7	0,3	0,9	0,6	0,8	0,4	0,5
S50	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados com produtos e serviços de	0,9	0,4	0,5	0,9	0,5	0,9	0,7	0,5	0,9	0,3	0,8	0,6	0,5	0,7	0,7

Código do Indicador	Indicador de desempenho	Compreensibilidade					Relevância					Exequibilidade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	informação e rotulagem, por tipo de resultado															
S51	Resultados de questionários que medem a satisfação do cliente	0,5	0,4	0,2	0,9	1,1	0,3	0,0	0,2	0,7	1,7	0,4	0,0	0,3	0,8	2,1
S52	Venda de produtos proibidos ou contestados	1,0	0,0	0,3	0,8	0,7	1,0	0,7	0,2	0,6	0,8	1,0	0,0	0,5	0,9	0,5
S53	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade e patrocínio, por tipo de resultado	0,9	0,7	1,4	0,6	0,2	0,9	1,7	1,0	0,3	0,3	0,9	0,8	0,8	0,5	0,2
S54	Número total de reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade e perda de dados de clientes	0,6	0,0	0,7	1,1	0,6	0,5	0,3	0,5	1,1	0,6	0,6	0,2	0,7	1,2	0,7
S55	Valor monetário de multas significativas por não conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços	0,8	0,0	1,0	1,0	0,3	0,8	1,0	0,7	0,9	0,1	0,7	0,2	0,9	0,9	0,4
S56	Segurança e conforto no local de trabalho	0,2	1,1	0,3	1,2	0,7	0,2	0,3	0,3	0,7	1,7	0,3	1,0	1,1	0,9	0,4
S57	Avaliação e/ou auto-avaliação da motivação dos funcionários para a execução das suas tarefas	0,3	0,4	0,3	0,8	1,2	0,3	0,3	0,5	0,7	1,4	0,0	0,2	0,8	0,7	1,6
S58	Prática de nepotismo na contratação e promoção de funcionários	0,9	0,4	0,3	0,6	0,9	0,8	0,3	0,3	0,6	1,0	0,8	0,8	0,5	0,5	0,7

Anexo V – Médias aritméticas simples das pontuações obtidas pela aplicação da proposta preliminar

Tabela V.1 – Média aritmética simples das pontuações obtidas pela aplicação da proposta preliminar.

Código do Indicador	MAI	MAOTE	MAR	MDN	ME	MEC	MF	MJ	MNE	MS	MSESS
A1	2,1	2,3	2,3	3,7	2,4	1,0	2,2	3,2	4,3	3,0	1,3
A2	4,1	2,8	3,6	4,4	3,8	3,0	3,5	3,8	4,3	3,7	2,0
A3	3,9	3,7	4,2	4,7	4,1	4,0	4,8	4,1	4,3	5,0	3,3
A4	1,7	2,6	3,0	3,2	3,0	1,0	3,5	2,2	3,0	3,0	3,0
A5	1,7	1,9	1,8	3,7	2,9	3,0	2,7	1,9	3,0	3,0	1,7
A6	2,4	2,3	2,0	4,3	3,6	1,0	3,8	4,0	4,3	4,0	4,0
A7	3,6	3,2	3,0	3,8	4,7	4,0	4,0	4,4	4,3	4,0	4,3
A8	2,8	2,7	2,4	3,2	4,2	3,0	3,3	3,8	4,0	3,7	3,3
A9	4,0	3,4	3,8	4,6	4,7	1,0	4,3	4,3	4,7	4,3	3,0
A10	2,4	1,8	2,8	3,1	4,2	1,0	4,2	2,5	4,7	4,3	3,7
A11	1,6	2,7	2,6	4,3	1,9	1,0	2,3	1,2	3,0	4,0	1,0
A12	1,6	1,9	2,1	4,1	1,9	1,0	2,8	1,2	3,0	4,0	1,0
A13	3,4	2,2	2,8	3,1	3,3	3,3	3,3	2,3	3,0	4,0	2,0
A14	3,4	2,1	2,8	3,6	3,6	1,0	3,7	2,2	3,7	4,0	3,0
A15	3,4	3,0	3,1	3,8	3,7	3,3	4,0	4,0	4,7	3,7	3,3
A16	1,8	1,9	1,8	4,4	2,6	1,0	3,3	1,5	3,0	4,0	3,0
A17	3,4	2,0	1,6	4,6	2,1	1,0	3,5	1,3	4,0	4,0	2,0
A18	2,6	2,6	1,6	4,3	2,0	1,0	3,5	1,3	4,0	4,3	2,0
A19	2,0	3,8	2,4	3,9	3,1	3,0	3,5	2,5	3,7	4,7	3,7
A20	2,3	3,0	1,6	4,3	3,4	1,0	3,0	2,0	4,0	4,7	3,0
A21	4,1	2,9	1,7	4,2	2,7	1,0	2,5	1,3	3,0	4,3	2,3
A22	3,1	2,7	1,7	4,2	3,7	1,0	2,2	1,3	4,0	4,7	2,7
A23	2,8	2,2	1,3	3,9	2,3	1,0	1,7	1,3	3,0	4,3	1,7
A24	3,8	3,2	2,8	4,0	3,8	3,3	3,5	2,5	4,0	4,7	3,7
A25	4,0	3,1	2,7	4,1	3,2	2,7	3,0	3,5	3,7	5,0	3,7
A26	3,1	2,1	1,8	2,8	3,0	2,7	3,0	2,1	3,7	4,0	3,7
A27	2,7	3,1	3,0	3,3	2,7	1,0	3,7	1,8	3,7	3,7	2,7
A28	3,4	1,7	1,8	4,2	3,4	1,0	3,3	4,2	3,7	4,0	2,3
A29	4,2	2,7	2,7	3,4	3,9	2,3	2,7	4,0	4,0	4,0	4,3

Código do Indicador	MAI	MAOTE	MAR	MDN	ME	MEC	MF	MJ	MNE	MS	MSESS
A30	3,4	2,8	2,4	4,0	2,9	2,3	3,3	2,4	2,7	3,7	3,7
A31	3,2	3,2	2,0	3,4	3,6	1,0	3,8	1,8	4,0	3,0	3,0
A32	2,7	3,3	1,9	3,4	3,1	2,0	3,7	3,0	4,0	3,7	2,3
A33	2,6	3,2	2,1	4,3	3,1	1,0	2,7	2,0	3,7	3,7	2,7
A34	2,6	2,1	2,3	4,1	2,9	1,0	2,3	1,3	3,7	4,0	2,3
A35	1,8	2,0	3,3	3,3	2,7	1,0	2,3	1,3	3,3	3,3	2,3
A36	1,8	1,9	1,8	3,2	2,9	1,0	2,3	1,3	3,3	3,3	2,0
A37	2,1	3,1	3,4	4,1	3,1	1,0	2,3	1,3	3,3	3,7	3,0
A38	1,8	2,0	2,2	4,6	3,2	1,0	2,3	1,5	3,3	3,7	3,0
A39	2,0	2,0	1,6	4,2	3,0	1,0	2,0	1,3	2,0	3,7	2,0
A40	2,2	4,0	2,6	3,9	3,7	3,3	3,3	2,5	4,0	3,3	2,7
A41	2,6	2,1	2,9	3,9	2,4	1,0	2,3	2,3	4,0	4,0	2,7
A42	4,0	3,7	1,7	4,6	3,4	1,0	3,5	3,3	4,0	3,7	2,7
A43	3,9	3,7	3,0	4,6	2,8	1,0	3,0	3,3	4,0	3,7	2,7
A44	3,9	4,0	2,0	3,7	1,9	1,0	3,2	1,3	3,7	3,7	2,7
A45	3,8	4,3	2,8	4,0	2,0	1,0	3,3	2,3	3,7	4,0	2,0
A46	2,6	2,3	1,3	3,9	1,3	1,0	2,8	1,3	3,7	4,0	2,7
A47	2,7	1,8	1,6	3,9	2,1	1,0	2,3	1,3	3,0	3,7	2,3
A48	4,6	2,6	2,8	3,9	3,2	1,0	3,8	2,1	3,0	3,7	2,3
A49	4,2	4,6	4,4	5,0	3,4	1,0	4,3	4,1	5,0	5,0	3,3
A50	4,9	2,2	3,3	4,0	3,4	3,0	4,3	4,2	4,0	4,7	3,7
A51	4,1	2,2	3,2	4,4	2,8	1,0	4,3	3,0	4,0	4,7	2,3
A52	4,2	3,3	3,6	3,6	4,0	3,0	3,7	3,9	3,7	5,0	2,3
A53	3,9	4,6	3,3	4,4	3,8	2,0	3,5	3,8	4,3	4,7	3,7
A54	1,9	1,7	1,0	2,9	1,8	1,0	2,3	1,3	4,0	4,7	2,3
A55	1,9	2,1	2,1	3,0	2,3	1,0	2,2	1,3	3,7	4,3	2,3
A56	2,2	2,1	1,8	3,4	2,6	1,0	2,8	1,7	4,0	4,7	3,7
A57	3,9	2,3	1,3	3,4	2,4	1,0	4,0	1,5	3,7	4,0	2,3
A58	2,9	1,9	1,1	3,8	2,4	1,0	2,7	1,3	4,0	4,3	2,3
A59	3,6	1,9	1,1	4,1	2,1	1,0	4,2	2,0	3,7	4,3	3,3
A60	3,6	2,6	2,7	3,8	2,9	1,0	3,8	2,0	3,0	4,0	3,7

Código do Indicador	MAI	MAOTE	MAR	MDN	ME	MEC	MF	MJ	MNE	MS	MSESS
A61	3,8	3,8	3,4	4,1	3,7	1,0	3,0	2,8	3,3	4,7	3,0
A62	3,8	1,6	1,6	3,2	2,4	1,0	2,2	2,0	3,3	4,0	2,7
A63	5,0	2,3	1,3	3,6	2,9	1,0	3,5	1,3	3,3	4,0	3,3
A64	4,7	3,3	3,7	4,3	4,4	2,3	4,5	4,3	3,3	4,0	3,3
A65	2,8	3,4	2,8	4,0	3,6	1,0	3,7	2,7	3,0	4,0	2,7
A66	2,9	3,7	2,4	4,1	4,6	1,0	3,5	3,5	3,0	4,7	2,7
A67	2,6	3,2	3,1	4,0	3,3	1,0	3,8	2,2	2,7	4,3	2,7
A68	4,4	3,6	2,2	3,4	3,7	2,3	3,7	4,4	3,3	4,7	3,7
E1	2,0	1,8	1,0	3,3	2,2	1,0	2,5	1,5	3,0	4,0	4,3
E2	3,7	2,3	2,0	2,4	2,3	1,0	2,8	2,0	3,3	4,0	3,3
E3	3,3	1,6	1,1	3,2	2,3	1,0	2,2	1,8	3,0	4,3	2,3
E4	4,7	1,7	2,3	4,0	2,9	3,0	4,7	3,5	3,7	3,7	4,0
E5	3,4	2,2	2,6	3,9	2,9	2,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,3
E6	3,6	4,6	2,3	2,8	3,8	4,0	4,0	4,5	4,0	4,7	4,7
E7	3,2	1,9	4,1	3,7	4,6	2,0	3,8	4,8	3,3	4,7	4,7
E8	3,6	3,3	3,4	3,8	4,1	2,0	3,5	4,1	3,7	3,7	3,7
E9	3,4	2,2	4,3	4,0	3,7	1,0	4,5	4,8	4,7	4,0	5,0
E10	3,3	1,9	3,3	3,7	3,7	4,0	4,2	4,8	3,7	5,0	5,0
E11	4,0	1,9	4,4	3,8	3,7	4,0	4,2	4,8	3,7	4,0	5,0
E12	4,0	1,9	3,3	3,9	3,7	4,0	3,5	4,8	3,3	4,3	5,0
E13	3,0	2,3	1,7	3,4	4,2	1,0	2,7	2,3	3,3	4,3	4,0
E14	3,1	1,4	2,7	3,3	3,4	1,0	2,7	2,3	3,0	3,7	4,0
E15	3,7	1,6	3,7	3,3	2,6	1,0	3,5	3,3	3,0	4,0	1,7
E16	3,3	1,4	2,2	2,6	2,6	1,0	2,8	4,0	3,0	4,3	4,0
E17	3,7	1,4	2,4	2,4	2,6	1,0	1,7	2,1	3,0	3,7	3,3
E18	3,3	2,8	2,8	3,4	3,0	1,0	3,0	3,3	3,0	3,7	3,0
E19	4,0	2,0	3,1	3,6	4,3	3,0	4,5	4,0	3,7	4,0	5,0
E20	4,4	3,0	4,3	4,2	4,3	3,0	5,0	4,8	3,7	4,0	5,0
E21	4,4	3,4	4,6	4,1	4,0	3,0	4,2	5,0	4,3	4,0	5,0
S1	3,2	3,1	4,0	4,4	3,9	3,0	4,2	4,7	3,7	4,0	4,0
S2	3,2	2,6	3,3	3,0	3,3	2,0	4,0	3,8	3,3	3,7	3,7

Código do Indicador	MAI	MAOTE	MAR	MDN	ME	MEC	MF	MJ	MNE	MS	MSESS
S3	3,0	2,3	1,3	4,0	2,6	1,0	3,3	3,0	3,3	4,0	3,7
S4	4,4	2,8	3,1	3,9	4,3	1,0	4,3	4,9	4,3	4,3	5,0
S5	3,8	2,7	2,7	4,1	3,2	4,0	4,2	3,0	3,7	4,3	4,0
S6	3,9	2,2	3,1	4,0	3,3	3,0	5,0	4,6	4,0	4,0	4,0
S7	2,1	2,8	1,7	3,2	2,1	2,0	3,3	1,3	3,0	4,0	3,0
S8	3,9	4,0	3,3	3,3	4,7	2,3	3,7	3,6	4,0	4,7	3,3
S9	2,8	2,9	2,2	3,7	3,9	1,0	3,7	2,1	3,0	4,0	2,7
S10	4,3	2,9	3,3	4,0	4,1	1,0	4,2	2,7	3,7	4,0	4,0
S11	4,0	4,4	3,9	4,0	4,4	1,0	4,8	5,0	4,7	4,3	5,0
S12	3,2	3,3	2,0	4,3	3,3	1,0	4,2	3,3	4,0	4,3	4,3
S13	4,3	4,9	3,3	4,1	4,7	1,0	5,0	5,0	4,7	4,3	5,0
S14	2,7	3,0	2,8	3,6	1,9	1,0	3,7	3,3	3,7	4,0	2,3
S15	4,0	4,9	2,8	3,3	4,4	1,0	4,3	4,5	3,0	4,0	4,7
S16	4,3	3,7	4,6	4,4	4,4	3,0	5,0	4,8	3,0	4,0	4,3
S17	3,8	3,6	3,1	3,8	3,9	2,0	3,7	4,2	4,0	4,0	3,7
S18	3,7	3,6	3,1	4,0	3,0	2,0	4,3	2,5	3,0	4,0	3,0
S19	3,1	3,2	2,9	3,6	3,1	1,0	3,5	2,7	3,0	3,7	4,0
S20	3,1	3,3	3,9	4,0	4,0	1,0	4,0	4,2	3,0	4,0	4,3
S21	3,6	1,9	2,3	3,4	2,7	1,0	2,8	2,4	3,0	3,7	2,7
S22	3,1	1,7	1,6	3,1	2,0	1,0	1,8	1,5	3,3	4,0	2,3
S23	3,1	3,1	3,9	3,9	3,1	1,0	3,8	2,1	3,3	4,3	3,3
S24	3,0	2,1	2,3	3,3	2,7	1,0	3,2	1,7	2,7	4,3	3,3
S25	2,7	2,2	2,2	3,8	3,3	1,0	3,5	1,9	2,7	4,0	2,7
S26	2,8	3,2	3,1	4,4	3,3	1,0	4,0	2,1	3,3	4,0	4,0
S27	1,8	1,7	2,6	2,8	2,2	1,0	3,0	1,5	3,3	4,0	3,0
S28	3,6	2,0	2,6	3,9	2,6	1,0	3,3	1,3	3,3	4,7	3,0
S29	1,9	2,0	2,6	3,9	2,6	1,0	3,3	1,3	3,0	4,7	3,0
S30	3,0	2,1	2,4	3,9	2,7	1,0	3,5	1,2	3,3	4,0	3,3
S31	2,3	2,1	1,3	3,7	1,6	1,0	3,0	1,1	3,0	3,7	2,7
S32	2,8	2,0	2,3	3,3	2,0	1,0	3,2	1,1	3,0	3,7	2,7
S33	2,6	2,0	2,1	4,0	2,2	1,0	2,8	1,3	2,7	4,0	2,3

Código do Indicador	MAI	MAOTE	MAR	MDN	ME	MEC	MF	MJ	MNE	MS	MSESS
S34	2,3	1,8	2,0	2,9	2,0	1,0	2,5	1,3	3,0	3,7	2,3
S35	2,8	2,8	2,7	3,9	4,1	1,0	3,5	1,6	3,0	4,3	3,0
S36	3,3	3,3	2,2	3,6	2,3	1,0	3,3	1,9	3,0	4,3	2,7
S37	3,4	2,9	2,7	4,0	2,0	1,0	3,3	1,9	3,0	4,3	3,3
S38	4,3	3,1	2,8	4,6	4,7	1,0	4,0	2,8	3,0	4,0	3,7
S39	4,8	3,2	3,1	4,2	4,0	1,0	4,2	2,6	3,0	5,0	3,3
S40	4,6	3,3	3,3	4,2	4,2	1,0	4,3	4,3	2,7	4,3	4,0
S41	3,1	3,0	1,8	3,0	1,9	1,0	3,7	1,2	2,7	4,0	4,0
S42	2,7	3,2	2,6	3,6	4,0	1,0	4,2	1,2	3,0	4,3	3,7
S43	3,0	3,1	2,0	3,8	3,3	1,0	4,0	2,4	2,7	4,3	3,3
S44	2,4	2,6	1,9	3,8	1,7	1,0	3,0	1,6	3,0	4,0	2,0
S45	2,1	1,7	2,1	3,2	1,8	1,0	2,3	1,2	3,0	4,0	2,3
S46	3,6	2,4	2,6	4,0	3,3	1,0	3,7	1,8	3,0	4,0	2,3
S47	2,7	2,9	2,9	3,0	2,1	1,0	3,2	1,3	3,0	4,3	3,3
S48	1,9	2,4	2,7	2,8	2,9	1,0	2,7	1,3	3,0	4,0	3,3
S49	3,1	2,8	2,7	2,6	3,2	1,0	3,2	1,2	3,3	4,3	2,0
S50	3,0	2,6	2,7	4,0	3,3	1,0	3,7	1,3	3,3	4,3	2,3
S51	3,4	3,7	3,7	4,1	4,7	1,0	4,0	5,0	3,7	4,0	4,7
S52	3,2	2,3	2,4	4,0	3,3	1,0	4,2	1,3	3,0	4,3	3,7
S53	2,7	2,7	1,3	2,7	3,3	1,0	2,8	1,5	3,0	4,0	3,0
S54	3,1	2,6	3,3	4,0	3,1	1,0	3,7	4,0	3,0	4,0	4,0
S55	2,8	2,3	1,8	3,7	3,0	1,0	4,0	2,8	3,0	4,0	3,0
S56	3,7	3,1	3,3	3,6	3,7	1,0	4,3	3,9	4,0	4,3	4,7
S57	2,7	3,7	3,3	3,7	4,1	1,0	4,8	5,0	3,3	4,3	4,3
S58	1,4	2,2	2,3	3,6	3,4	1,0	3,8	4,0	3,0	4,0	4,7
	3,2	2,7	2,6	3,8	3,2	1,5	3,4	2,7	3,5	4,1	3,2

Anexo VI – Desvios – padrão médios das pontuações obtidas pela aplicação da proposta preliminar

Tabela VI. 1 – Desvios- padrão médios das pontuações obtidas pela aplicação da proposta preliminar.

Código do Indicador	MAI	MAOTE	MAR	MDN	ME	MEC	MF	MJ	MNE	MS	MSESS
A1	1,4	1,1	1,6	1,0	0,7	0,0	0,4	1,3	0,6	0,0	0,6
A2	1,1	1,6	1,0	0,5	0,7	0,0	0,8	0,6	0,6	0,6	0,0
A3	1,2	2,0	0,4	0,5	0,9	0,0	0,4	0,7	0,6	0,0	0,6
A4	1,1	1,4	1,5	0,7	1,9	0,0	1,0	0,9	0,0	0,0	1,0
A5	1,1	1,4	1,3	1,0	1,4	0,0	1,1	1,2	0,0	0,0	0,6
A6	1,7	1,8	1,5	0,7	1,0	0,0	0,4	0,7	0,6	0,0	0,0
A7	1,2	1,7	1,7	1,0	0,5	0,0	0,0	0,8	0,6	1,7	0,6
A8	1,5	1,4	1,2	1,4	1,0	0,0	0,5	1,5	0,0	0,6	0,6
A9	0,5	1,9	0,8	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,6	1,2	0,0
A10	1,7	1,3	1,7	0,8	0,7	0,0	0,7	1,7	0,6	1,2	0,6
A11	0,7	1,8	1,6	0,7	1,2	0,0	1,4	0,4	0,0	0,0	0,0
A12	1,0	0,8	1,3	0,8	1,2	0,0	1,9	0,4	0,0	0,0	0,0
A13	1,9	1,9	1,4	1,1	1,4	0,6	0,5	1,6	0,0	0,0	0,0
A14	1,9	1,7	1,4	0,5	1,3	0,0	0,5	1,5	0,6	0,0	0,0
A15	1,2	1,7	1,7	1,2	1,1	0,6	0,6	0,9	0,6	0,6	1,2
A16	1,3	1,4	1,3	0,7	1,2	0,0	1,4	0,9	0,0	0,0	1,0
A17	1,6	1,5	1,1	0,5	1,1	0,0	1,5	0,5	0,0	1,0	0,0
A18	1,6	1,2	1,1	0,7	1,6	0,0	1,5	0,5	0,0	1,2	0,0
A19	1,3	1,1	1,6	1,1	1,7	0,0	1,5	1,8	0,6	0,6	0,6
A20	1,3	1,6	1,1	1,0	1,2	0,0	1,0	1,8	0,0	0,6	1,0
A21	0,8	1,6	1,3	0,8	1,5	0,0	1,5	0,5	0,0	0,6	0,6
A22	1,8	1,7	1,3	0,8	1,4	0,0	1,2	0,5	0,0	0,6	0,6
A23	1,8	1,2	1,0	1,1	1,3	0,0	0,7	0,5	0,0	0,6	0,6
A24	1,3	1,7	1,6	0,7	1,2	0,6	0,8	1,7	0,0	0,6	0,6
A25	1,3	1,7	1,3	0,6	1,2	1,2	0,6	0,9	0,6	0,0	0,6
A26	1,8	1,8	1,2	0,7	1,5	1,2	0,6	1,5	0,6	0,0	0,6
A27	1,8	1,8	1,3	1,1	0,9	0,0	0,7	0,9	0,6	0,6	0,6
A28	1,7	1,1	1,3	0,7	1,5	0,0	1,4	0,6	0,6	0,0	0,6
A29	0,8	1,3	1,7	0,5	1,2	0,6	0,7	0,9	0,0	0,0	0,6

Código do Indicador	MAI	MAOTE	MAR	MDN	ME	MEC	MF	MJ	MNE	MS	MSESS
A30	1,9	1,6	1,5	1,2	1,5	0,6	1,7	1,7	0,6	0,6	0,6
A31	1,5	1,8	1,1	1,1	1,3	0,0	0,9	0,9	0,0	0,0	0,0
A32	1,8	1,8	1,4	1,3	1,5	0,0	0,9	1,5	1,0	0,6	0,6
A33	1,7	1,9	1,5	1,0	1,8	0,0	1,1	1,8	0,6	0,6	0,6
A34	1,7	1,8	1,4	1,1	1,6	0,0	0,7	0,5	0,6	0,0	0,6
A35	1,6	1,6	1,2	0,9	1,7	0,0	0,7	0,5	0,6	0,6	0,6
A36	1,6	1,5	1,2	0,8	1,6	0,0	0,7	0,5	0,6	0,6	0,0
A37	1,5	1,8	1,3	1,1	1,8	0,0	0,7	0,5	0,6	0,6	0,0
A38	1,6	1,7	1,3	0,7	1,9	0,0	0,7	0,9	0,6	0,6	0,0
A39	1,2	1,7	1,1	1,1	1,7	0,0	0,8	0,5	0,0	0,6	0,0
A40	1,6	1,1	1,7	1,1	1,5	1,2	0,7	1,8	0,0	0,6	0,6
A41	1,3	1,1	1,8	0,8	1,7	0,0	0,7	1,7	0,0	0,0	0,6
A42	1,7	2,0	1,3	0,7	1,9	0,0	1,1	1,2	0,0	0,6	0,6
A43	1,7	2,0	1,9	0,7	1,9	0,0	1,3	1,2	0,0	0,6	0,6
A44	1,3	1,1	1,5	0,7	1,3	0,0	1,1	0,5	0,6	0,6	0,6
A45	1,6	1,0	1,2	0,7	1,3	0,0	0,5	1,8	0,6	0,0	0,0
A46	1,7	1,2	1,0	0,8	0,7	0,0	1,2	0,5	0,6	0,0	0,6
A47	1,7	1,3	1,1	0,9	1,3	0,0	0,9	0,5	0,0	0,6	0,6
A48	0,5	1,2	1,4	0,9	1,8	0,0	0,9	1,2	0,0	0,6	0,6
A49	1,0	0,9	0,5	0,0	1,9	0,0	0,5	0,7	0,0	0,0	0,6
A50	0,3	1,9	1,8	0,7	1,9	0,0	0,7	0,6	0,0	0,6	0,6
A51	0,8	1,9	1,7	0,7	1,8	0,0	0,7	1,7	0,0	0,6	0,6
A52	0,8	1,9	1,2	1,3	0,9	0,0	0,7	0,9	0,6	0,0	0,6
A53	1,7	0,7	1,1	0,5	0,7	0,0	0,8	0,9	0,6	0,6	0,6
A54	1,1	1,1	0,0	1,1	0,8	0,0	0,9	0,5	1,0	0,6	0,6
A55	1,1	1,7	1,7	1,0	1,3	0,0	0,7	0,5	0,6	1,2	0,6
A56	0,8	1,8	1,2	0,7	1,7	0,0	0,7	0,8	0,0	0,6	0,6
A57	1,5	2,0	1,0	1,1	1,3	0,0	0,0	0,9	0,6	1,0	0,6
A58	1,8	1,5	0,3	1,0	1,4	0,0	0,5	0,5	0,0	0,6	0,6
A59	1,6	1,5	0,3	0,6	1,1	0,0	0,7	1,8	0,6	0,6	0,6
A60	1,6	1,3	1,3	1,4	1,8	0,0	0,9	1,0	0,0	1,0	0,6

Código do Indicador	MAI	MAOTE	MAR	MDN	ME	MEC	MF	MJ	MNE	MS	MSESS
A61	1,7	1,0	1,0	1,1	1,1	0,0	0,6	1,6	0,6	0,6	0,0
A62	1,6	0,9	1,1	0,7	1,3	0,0	0,4	1,8	0,6	1,0	0,6
A63	0,0	1,3	1,0	1,2	1,3	0,0	0,8	0,5	0,6	1,0	0,6
A64	0,5	1,8	0,9	0,5	0,7	0,6	0,5	0,6	0,6	1,0	0,6
A65	1,8	1,9	1,5	1,0	1,2	0,0	0,5	1,8	1,0	1,0	0,6
A66	1,8	2,0	1,7	0,9	0,7	0,0	1,1	0,8	0,0	0,6	0,6
A67	1,9	1,8	1,6	0,9	1,4	0,0	0,7	1,3	0,6	0,6	0,6
A68	0,5	1,9	1,3	0,7	1,3	0,6	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6
E1	1,5	1,2	0,0	0,9	1,3	0,0	0,8	0,9	0,0	1,0	0,6
E2	2,0	1,1	1,3	1,1	1,4	0,0	0,7	1,8	0,6	1,0	0,6
E3	1,8	0,9	0,3	1,1	1,3	0,0	1,2	1,0	0,0	0,6	0,6
E4	0,5	1,0	2,0	1,3	1,8	0,0	0,5	1,6	0,6	1,5	0,0
E5	1,9	1,9	1,9	1,2	0,8	0,0	0,6	1,3	0,0	1,0	0,6
E6	1,9	1,0	1,7	1,5	1,3	0,0	0,6	1,0	0,0	0,6	0,6
E7	1,8	1,5	1,1	1,4	0,5	0,0	1,3	0,6	0,6	0,6	0,6
E8	1,9	1,8	0,9	1,2	1,2	0,0	0,8	0,7	0,6	1,5	0,6
E9	1,9	1,9	0,7	1,5	2,0	0,0	0,5	0,6	0,6	1,0	0,0
E10	1,8	1,5	1,8	1,6	2,0	0,0	0,7	0,6	0,6	0,0	0,0
E11	1,5	1,5	0,5	1,5	2,0	0,0	0,7	0,6	0,6	1,0	0,0
E12	1,5	1,5	1,8	1,5	2,0	0,0	0,5	0,6	0,6	0,6	0,0
E13	1,8	1,1	1,0	1,2	1,0	0,0	0,9	1,7	0,6	0,6	0,0
E14	1,8	0,7	1,3	1,0	0,9	0,0	0,9	1,7	0,0	1,5	0,0
E15	2,0	0,9	1,7	1,1	1,9	0,0	0,5	1,1	0,0	1,0	0,6
E16	1,8	0,7	1,9	0,9	1,9	0,0	1,1	0,7	0,0	0,6	0,0
E17	2,0	0,7	1,8	0,7	1,9	0,0	0,7	1,4	0,0	1,5	0,6
E18	1,8	1,5	1,5	0,7	1,7	0,0	0,8	1,1	0,0	1,2	0,0
E19	1,2	1,5	1,6	0,9	0,7	0,0	0,5	0,7	0,6	1,0	0,0
E20	0,7	1,7	0,5	0,7	0,5	0,0	0,0	0,4	0,6	1,0	0,0
E21	0,7	1,9	0,5	0,9	1,0	0,0	0,7	0,0	0,6	1,0	0,0
S1	1,9	1,7	1,3	0,5	1,5	0,0	0,7	0,7	0,6	1,0	0,0
S2	1,9	1,2	1,8	1,1	1,5	0,0	0,6	1,2	0,6	1,5	0,6

Código do Indicador	MAI	MAOTE	MAR	MDN	ME	MEC	MF	MJ	MNE	MS	MSESS
S3	1,9	1,1	1,0	0,9	1,4	0,0	0,9	1,0	0,6	1,0	0,6
S4	0,7	1,6	1,7	1,1	0,5	0,0	0,5	0,3	0,6	1,2	0,0
S5	1,5	1,3	1,3	0,8	1,7	0,0	0,7	1,5	0,6	0,6	0,0
S6	1,5	1,9	1,6	0,7	1,8	0,0	0,0	0,7	0,0	1,0	0,0
S7	1,5	1,5	1,0	1,0	1,7	0,0	0,9	1,2	0,0	1,0	0,0
S8	1,2	0,6	1,8	1,2	0,5	0,6	0,5	0,9	0,0	0,6	0,6
S9	1,7	1,6	1,1	1,0	0,9	0,0	0,7	1,5	0,0	1,0	0,6
S10	0,9	1,5	1,8	0,7	0,9	0,0	0,4	1,8	0,6	1,0	0,0
S11	1,0	1,0	1,5	1,0	0,7	0,0	0,4	0,0	0,6	0,6	0,0
S12	1,5	1,9	1,5	0,7	1,8	0,0	1,2	1,5	0,0	0,6	0,6
S13	0,9	0,3	1,8	0,9	0,5	0,0	0,0	0,0	0,6	0,6	0,0
S14	1,4	1,7	1,8	1,0	1,4	0,0	0,9	1,5	0,6	1,0	0,6
S15	0,9	0,4	2,1	1,3	1,0	0,0	0,9	0,8	0,0	1,0	0,6
S16	0,7	2,0	0,5	0,7	1,0	0,0	0,0	0,4	0,0	1,0	0,6
S17	1,1	1,9	1,7	0,8	1,1	0,0	0,9	0,6	1,0	1,0	0,6
S18	1,1	1,9	1,7	0,9	1,9	0,0	1,1	1,9	0,0	1,0	0,0
S19	1,6	1,8	1,5	0,9	1,7	0,0	1,3	1,8	0,0	0,6	0,0
S20	1,6	1,8	1,3	0,9	1,0	0,0	0,0	0,6	0,0	0,0	0,6
S21	1,5	1,4	1,4	1,1	1,5	0,0	0,9	1,7	0,0	0,6	0,6
S22	1,8	1,0	0,9	0,9	1,6	0,0	0,9	0,9	0,6	1,0	0,6
S23	1,8	1,6	1,3	1,1	1,6	0,0	0,9	1,2	0,6	0,6	0,6
S24	1,6	1,7	1,4	1,0	1,4	0,0	1,2	1,2	0,6	0,6	0,6
S25	1,7	1,9	1,6	0,8	1,1	0,0	0,8	1,4	0,6	1,0	0,6
S26	1,6	1,9	1,7	0,5	1,8	0,0	0,6	1,6	0,6	1,0	0,0
S27	1,2	1,0	1,7	1,3	1,3	0,0	0,6	1,2	0,6	1,0	1,0
S28	0,9	1,6	1,7	1,1	1,7	0,0	1,1	0,7	0,6	0,6	1,0
S29	0,9	1,6	1,7	1,1	1,7	0,0	1,1	0,7	1,0	0,6	1,0
S30	1,7	1,7	1,5	0,9	1,5	0,0	0,8	0,6	0,6	1,0	0,6
S31	2,0	1,7	1,0	0,5	1,3	0,0	1,4	0,3	1,0	0,6	0,6
S32	1,3	1,6	1,8	1,1	1,6	0,0	0,7	0,3	1,0	0,6	0,6
S33	1,7	1,6	1,5	1,1	1,6	0,0	0,9	0,5	0,6	1,0	1,2

Código do Indicador	MAI	MAOTE	MAR	MDN	ME	MEC	MF	MJ	MNE	MS	MSESS
S34	1,0	1,2	1,3	0,6	1,2	0,0	0,5	0,5	0,0	1,5	1,2
S35	1,2	1,6	2,0	0,8	0,8	0,0	0,8	0,9	0,0	0,6	1,0
S36	1,0	1,8	1,6	1,0	2,0	0,0	0,9	1,3	0,0	1,2	0,6
S37	1,5	1,7	2,0	0,5	1,6	0,0	0,7	1,3	0,0	1,2	0,6
S38	0,7	1,8	1,6	0,5	0,5	0,0	1,0	1,9	0,0	1,0	0,6
S39	0,4	1,9	1,8	0,4	1,0	0,0	0,7	1,8	0,0	0,0	0,6
S40	0,5	2,0	1,8	1,0	0,4	0,0	0,5	0,5	0,6	1,2	0,0
S41	1,7	1,7	1,2	1,2	1,4	0,0	0,5	0,6	0,6	1,0	0,0
S42	1,3	1,9	1,9	1,0	0,0	0,0	0,7	0,6	1,0	0,6	0,6
S43	1,5	1,8	1,6	1,5	1,8	0,0	0,0	1,6	0,6	0,6	0,6
S44	1,3	1,4	1,2	1,0	1,1	0,0	0,8	0,8	0,0	1,0	0,0
S45	1,1	1,0	1,4	1,1	1,3	0,0	0,5	0,6	0,0	1,0	0,6
S46	1,2	1,2	1,4	1,0	1,8	0,0	0,5	0,9	0,0	1,0	0,6
S47	1,3	1,8	1,8	0,7	1,7	0,0	1,1	0,6	0,0	1,2	0,6
S48	1,4	1,2	2,0	0,7	1,5	0,0	0,7	0,6	0,0	1,0	0,6
S49	1,6	1,6	2,0	0,5	1,7	0,0	0,7	0,6	0,6	0,6	0,0
S50	1,5	1,3	2,0	1,1	1,8	0,0	0,5	0,7	0,6	0,6	0,6
S51	1,9	2,0	1,3	0,8	0,5	0,0	1,5	0,0	0,6	1,0	0,6
S52	1,7	2,0	1,8	1,0	1,8	0,0	0,7	0,9	0,0	0,6	0,6
S53	1,3	1,5	1,0	0,7	1,8	0,0	0,7	0,7	0,0	1,0	0,0
S54	1,6	1,3	1,8	0,7	1,7	0,0	0,5	1,3	0,0	1,0	0,0
S55	1,4	1,1	1,2	1,6	1,6	0,0	0,0	1,4	0,0	1,0	0,0
S56	1,2	1,8	1,5	1,1	0,9	0,0	0,5	0,9	1,0	1,2	0,6
S57	1,4	2,0	1,3	1,0	0,8	0,0	0,4	0,0	0,6	0,6	0,6
S58	0,9	1,9	1,4	1,3	1,3	0,0	1,3	1,8	1,0	1,0	0,6
	1,4	1,5	1,4	0,9	1,3	0,1	0,8	1,0	0,4	0,7	0,4

**Anexo VII- Indicadores de desempenho ordenados por ordem decrescente da
média aritmética simples de cada ministério da APCP**

Tabela VII.1 – Indicadores de desempenho ordenados por ordem decrescente de média aritmética simples para cada ministério da APCP.

MAI	MAR	MAOTE	MDN	MEC	ME	MF	MJ	MNE	MS	MSESS
A63	E21	S13	A49	A3	A7	E20	E21	A49	A3	E10
A50	S16	S15	A3	A7	A9	S6	S11	A9	A25	E11
S39	A49	A49	A9	E6	S8	S13	S13	A10	A49	E12
A64	E11	A53	A17	E10	S13	S16	S51	A15	A52	E19
E4	E9	E6	A38	E11	S38	A3	S57	E9	E10	E20
A48	E20	S11	A42	E12	S51	S11	S4	S11	S39	E21
S40	A3	A45	A43	S5	A66	S57	E9	S13	A19	E9
A68	E7	A40	S38	A13	E7	E4	E10	A1	A20	S11
E20	S1	A44	A2	A15	A64	A64	E20	A2	A22	S13
E21	S11	S8	A16	A24	S11	E9	S16	A3	A24	S4
S4	S20	A61	A51	A40	S15	E19	E7	A6	A50	E6
S10	S23	A19	A53	A2	S16	A9	E11	A7	A51	E7
S13	A9	A3	S1	A5	E19	A49	E12	A53	A53	S15
S16	A64	A42	S16	A8	E20	A50	S1	E21	A54	S51
S38	E15	A43	S26	A19	S4	A51	S6	S4	A56	S56
A29	S51	A66	A6	A50	A8	S4	E6	A8	A61	S58
A49	A2	S16	A11	A52	A10	S15	S15	A17	A66	A29
A52	A52	S51	A18	E4	E13	S18	A7	A18	A68	A7
A2	A37	S57	A20	E19	S40	S40	A68	A20	E6	E1
A21	A61	A68	A33	E20	A3	S56	A9	A22	E7	S12
A51	E8	S17	A64	E21	E8	A10	A64	A24	S8	S16
A9	A35	S18	S12	S1	S10	A59	S40	A29	S28	S20
A25	A50	A9	A21	S6	S35	E10	A28	A31	S29	S57
A42	A53	A65	A22	S16	S57	E11	A50	A32	A9	A6

MAI	MAR	MAOTE	MDN	MEC	ME	MF	MJ	MNE	MS	MSESS
E11	E10	E21	A28	A25	A52	E21	S17	A40	A10	E13
E12	E12	A32	A39	A26	E21	S1	S20	A41	A18	E14
E19	S2	A52	E20	A29	S20	S5	A3	A42	A21	E16
S11	S8	A64	S39	A30	S39	S10	A49	A43	A23	E4
S15	S10	E8	S40	A64	S42	S12	E8	A50	A55	S1
A3	S13	S12	A12	A68	A29	S39	A6	A51	A58	S10
A43	S40	S20	A25	S8	S1	S42	A15	A54	A59	S19
A44	S54	S36	A34	A32	S9	S52	A29	A56	A67	S26
A53	S56	S40	A37	A53	S17	A7	E16	A58	E3	S40
A57	S57	A7	A59	E5	A2	A15	E19	E6	E12	S41
S6	A51	A24	A61	E7	A24	A57	S54	S6	E13	S5
S8	A15	A31	A66	E8	A53	E5	S58	S8	E16	S54
A24	A67	A33	E21	S2	E6	E6	A52	S12	S4	S6
A45	E19	A67	S5	S7	A15	S2	S56	S17	S5	A10
A61	S4	S19	S13	S17	A22	S20	A2	S56	S11	A19
A62	S6	S26	S51	S18	A40	S26	A8	A14	S12	A24
S5	S17	S39	A24	A1	A61	S38	A53	A19	S13	A25
S17	S18	S42	A30	A4	A68	S43	S2	A25	S23	A26
E2	S26	A25	A45	A6	E9	S55	S8	A26	S24	A30
E15	S39	A27	A50	A9	E10	A6	A25	A27	S35	A50
E17	A4	A37	A65	A10	E11	A31	A66	A28	S36	A53
S18	A7	S1	A67	A11	E12	A48	E4	A33	S37	A56
S56	A27	S23	E4	A12	S56	A60	A42	A34	S40	A60
A7	A43	S38	E9	A14	A6	A67	A43	A44	S42	A68
A59	A41	S43	S3	A16	A14	E7	S12	A45	S43	E8
A60	S19	S56	S6	A17	A31	S23	E15	A46	S47	S17

MAI	MAR	MAOTE	MDN	MEC	ME	MF	MJ	MNE	MS	MSESS
E6	S47	A15	S10	A18	A65	S58	E18	A52	S49	S2
E8	A10	A20	S11	A20	A20	A14	S14	A55	S50	S3
S21	A13	E20	S18	A21	A28	A27	A1	A57	S52	S38
S28	A14	S14	S20	A22	A42	A32	A32	A59	S56	S42
S46	A24	S41	S33	A23	A49	A52	A51	E4	S57	S52
A13	A45	A21	S37	A27	A50	A65	E5	E8	A6	A15
A14	A48	S9	S46	A28	E14	A68	S3	E10	A7	A3
A15	A65	S10	S50	A31	S58	S8	S5	E11	A11	A49
A17	E18	S37	S52	A33	A13	S9	A61	E19	A12	A59
A28	S14	S47	S54	A34	A67	S14	S38	E20	A13	A63
A30	S15	A2	A19	A35	S2	S17	S55	S1	A14	A64
E5	S38	A30	A23	A36	S6	S41	A65	S5	A16	A8
E9	A25	E18	A40	A37	S12	S46	S10	S10	A17	E17
S37	A29	S4	A41	A38	S25	S50	S19	S14	A26	E2
S51	A60	S7	A46	A39	S26	S54	S39	S51	A28	E5
E3	E14	S35	A47	A41	S43	A2	A10	A35	A29	S23
E10	S5	S49	A48	A42	S46	A4	A19	A36	A34	S24
E16	S35	A8	E5	A43	S50	A17	A24	A37	A41	S30
E18	S37	A11	E12	A44	S52	A18	A40	A38	A45	S37
S36	S48	A22	S4	A45	S53	A19	S18	A61	A46	S39
A31	S49	A29	S23	A46	A25	A24	A30	A62	A57	S43
E7	S50	S5	S28	A47	A38	A42	S21	A63	A60	S47
S1	A11	S53	S29	A48	A48	A53	S43	A64	A62	S48
S2	A40	A4	S30	A49	S5	A63	A13	A68	A63	S8
S12	E5	A18	S35	A51	S49	A66	A41	E2	A64	A14
S52	S27	A48	A7	A54	A19	E8	A45	E7	A65	A16

MAI	MAR	MAOTE	MDN	MEC	ME	MF	MJ	MNE	MS	MSESS
A22	S28	A60	A15	A55	A32	E12	E13	E12	E1	A20
A26	S29	S2	A58	A56	A33	E15	E14	E13	E2	A31
E14	S42	S44	A60	A57	A37	S19	A4	S2	E5	A37
S19	S46	S50	E8	A58	S19	S25	A14	S3	E9	A38
S20	A8	S54	E11	A59	S23	S30	A67	S22	E11	A4
S22	A19	S46	S17	A60	S54	S35	A26	S23	E15	A61
S23	A30	S48	S25	A61	A4	A8	A48	S26	E19	A9
S41	A66	A1	S43	A62	A26	A13	E17	S27	E20	E18
S49	E17	A6	S44	A63	A39	A16	S9	S28	E21	S18
S54	S30	A46	A1	A65	E18	A28	S23	S30	S1	S27
E13	S52	A57	A5	A66	S18	A30	S26	S49	S3	S28
S3	A1	A63	A44	A67	S55	A40	A20	S50	S6	S29
S24	A34	E2	E7	E1	A5	A45	A33	S57	S7	S35
S30	E4	E13	E10	E2	A30	S3	A59	A4	S9	S53
S43	E6	S3	S9	E3	A34	S7	A60	A5	S10	S55
S50	S21	S52	S31	E9	A36	S28	A62	A11	S14	S7
A58	S24	S55	S55	E13	A60	S29	E2	A12	S15	A22
A66	S32	A13	S57	E14	A63	S36	A5	A13	S16	A27
A8	S58	A23	A14	E15	E4	S37	S25	A16	S17	A33
A23	A38	A50	A52	E16	E5	A44	S36	A21	S18	A40
A65	A68	A51	A63	E17	S48	S24	S37	A23	S20	A41
S9	E16	E5	E19	E18	A43	S32	A27	A47	S22	A42
S26	S9	E9	S14	S3	A51	S47	A31	A48	S25	A43
S32	S25	S6	S19	S4	A21	S49	E3	A60	S26	A44
S35	S36	S25	S36	S9	A27	A20	S46	A65	S27	A46
S55	A12	S58	S42	S10	A35	A25	A56	A66	S30	A62

MAI	MAR	MAOTE	MDN	MEC	ME	MF	MJ	MNE	MS	MSESS
A27	A33	A14	S56	S11	S21	A26	S24	E1	S33	A65
A32	A55	A26	S58	S12	S24	A43	S35	E3	S38	A66
A47	S33	A34	A29	S13	S30	A61	S44	E5	S41	A67
S14	S45	A41	A31	S14	A16	E18	A16	E14	S44	S21
S25	A6	A55	A32	S15	A56	S27	A38	E15	S45	S25
S42	A31	A56	A56	S19	E15	S31	A57	E16	S46	S31
S47	A44	S24	A57	S20	E16	S44	E1	E17	S48	S32
S53	E2	S30	A68	S21	E17	A12	S22	E18	S51	S36
S57	S12	S31	E13	S22	S3	A46	S27	S7	S53	S9
A18	S34	A17	E18	S23	S28	A56	S53	S9	S54	A21
A33	S43	A35	S21	S24	S29	E2	S7	S15	S55	A28
A34	A32	A38	A27	S25	A1	E16	S28	S16	S58	A32
A41	S44	A39	A35	S26	A41	S21	S29	S18	A2	A34
A46	A5	E19	E1	S27	A57	S33	S33	S19	A8	A35
A67	A16	S28	E14	S28	A58	S53	S34	S20	A15	A47
S33	A26	S29	E15	S29	A62	A5	S50	S21	A27	A48
A6	A28	S32	S8	S30	A23	A29	S52	S29	A30	A51
A10	A36	S33	S15	S31	A55	A33	A17	S31	A32	A52
S44	A56	A5	S24	S32	E2	A58	A18	S32	A33	A54
A20	S41	A12	S32	S33	E3	E13	A21	S34	A37	A55
S31	S55	A16	A4	S34	S36	E14	A22	S35	A38	A57
S34	A21	A36	A8	S35	E1	S48	A23	S36	A39	A58
A40	A22	A58	A36	S36	S27	A21	A34	S37	A42	E3
A56	A42	A59	A62	S37	S33	E1	A35	S38	A43	S14
A1	E13	E7	E3	S38	A17	S34	A36	S39	A44	S22
A37	S7	E10	S7	S39	A47	S51	A37	S42	A47	S33

MAI	MAR	MAOTE	MDN	MEC	ME	MF	MJ	MNE	MS	MSESS
S7	A17	E11	S45	S40	A59	A11	A39	S44	A48	S34
S45	A18	E12	A10	S41	S7	A34	A44	S45	E4	S45
A19	A20	S21	A13	S42	S47	A35	A46	S46	E8	S46
A39	A39	A10	S22	S43	A18	A36	A47	S47	E14	S50
E1	A47	A47	A55	S44	A45	A37	A54	S48	E17	A13
A54	A62	E1	S2	S45	S22	A38	A55	S52	E18	A17
A55	S22	S34	S41	S46	S32	A41	A58	S53	S2	A18
S29	A23	A28	S47	S47	S34	A47	A63	S54	S19	A2
S48	A46	A54	A54	S48	S37	A54	S47	S55	S21	A36
A16	A57	E4	S34	S49	A11	S45	S48	S58	S31	A39
A35	A63	S22	A26	S50	A12	A1	A11	A30	S32	A45
A36	S3	S27	E6	S51	A44	A22	A12	A67	S34	S44
A38	S31	S45	S27	S52	S14	A55	S30	S24	A35	S49
S27	S53	A62	S48	S53	S41	A62	S41	S25	A36	A23
A4	A58	E3	S53	S54	A54	E3	S42	S33	A40	A5
A5	A59	E15	E16	S55	S45	A39	S45	S40	A1	E15
A11	E3	E14	S49	S56	S44	S22	S49	S41	A4	A1
A12	A54	E16	E2	S57	S31	A23	S31	S43	A5	A11
S58	E1	E17	E17	S58	A46	E17	S32	A39	A31	A12

Anexo VIII- “Lista de Verificação” para avaliação das práticas de sustentabilidade das organizações do SP

Tabela VIII.1 – “Lista de verificação” para avaliação das práticas de sustentabilidade das organizações do SP.

Questões para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP	
Nível Operacional	Energia
	A organização promove a utilização eficiente da tecnologia?
	A organização promove a utilização eficiente de energia?
	Na organização, utiliza-se energia proveniente de fontes renováveis?
	Existem, na organização, coletores solares para aquecer as águas sanitárias?
	A organização possui medidas para aumentar a eficiência energética?
	Existem no espaço físico da disponibilização do serviço equipamentos de aquecimento e/ou ar condicionado? Com que frequência é feita a sua manutenção?
	Os utilizadores do espaço de disponibilização do serviço são sensibilizados para desligarem as luzes quando deixam o local, caso o espaço não disponha de um sistema de extinção automático de luzes?
	Todas as janelas da organização possuem um grau adequado de isolamento térmico de acordo com os regulamentos e com as condições climáticas locais e oferecem um nível de isolamento acústico apropriado?
	A entidade responsável pelo fornecimento e prestação do serviço dispõe de procedimentos para recolher e monitorizar os dados sobre o consumo total de energia (kwh) e o consumo de eletricidade e de energia proveniente de outras fontes (kwh)? Esses dados são recolhidos mensalmente, ou pelo menos, anualmente, para o período em que o serviço é prestado?
	A organização possui conhecimento da quantidade de energia consumida anualmente e respetivos custos, bem como, uma maneira potencial de os reduzir?
	Na organização, existem painéis fotovoltaicos, para produção de energia “limpa”?
	Os veículos da organização utilizam gasolina ou gasóleo como combustível?
	Na organização, consome-se energia proveniente de fontes não renováveis?
	As instalações da organização possuem uma boa disponibilidade de iluminação natural?
	Os equipamentos elétricos e eletrónicos utilizados na organização são de classes energeticamente eficientes?
	As deslocações casa-trabalho e trabalho-casa dos funcionários da organização são efetuadas por transportes públicos/modos suaves?
	Os equipamentos elétricos e eletrónicos utilizados na organização são desligados sempre que não estejam a ser utilizados?
	Os utilizadores das instalações onde se presta o serviço utilizam as escadas em vez do elevador, sempre que possível?
	A organização promove a implementação de tecnologias que melhorem a eficiência energética e reduzam a vulnerabilidade às mudanças de preços de eletricidade?
	A organização dispõe de soluções de poupança de energia?
	Procura-se reduzir a intensidade energética das instalações da organização?
	Existem, na organização, tecnologias para a produção de energias renováveis?
	É efetuado, na organização, o controlo do consumo e do gasto médio, anual, de energia?

Questões para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP

É efetuada, na organização, a monitorização do consumo de energia?
Qual a proveniência da energia utilizada na organização (tipo e fonte)?
Pelo menos 50% da eletricidade utilizada na organização é produzida a partir de fontes de energia renováveis?
Os equipamentos elétricos utilizados na organização possuem certificações ambientais?
O(s) edifício(s) da organização possui(em) certificação energética, de acordo com o Sistema Nacional de Certificação Energética e da Qualidade do Ar nos Edifícios?
Têm sido implementadas medidas para reduzir o consumo energético da organização (e.g. substituição de lâmpadas energeticamente ineficientes por lâmpadas energeticamente eficientes)?
Água
É efetuada, na organização, a recolha e reutilização das águas das chuvas (e.g. para a rega de plantas e espaços verdes e lavagem de pavimentos)?
Existe, na organização, conhecimento da quantidade de água consumida, em média, por dia?
Existem, na organização, medidas de redução do consumo de água (e.g. colocação de redutores de caudal nas torneiras)?
A água utilizada nas atividades e operações relacionadas com o serviço apresenta uma relação com a degradação dos ecossistemas dos quais é captada?
A organização possui medidas para aumentar a eficiência na utilização da água?
Todos os sanitários da organização estão equipados com sistemas de descarga automáticos (com temporizador) ou manuais, para que não haja uma descarga contínua?
Na organização, há conhecimento da quantidade de água utilizada anualmente e respetivos custos, bem como, uma maneira potencial de os reduzir?
É efetuada, na organização, a monitorização do consumo de água?
No caso de existirem jardins/espaços verdes na organização, efetua-se a manutenção dos sistemas de rega, por exemplo ajustando pulverizadores para garantir que essas áreas são regadas e não o pavimento?
O consumo de água pelo serviço é inferior ou igual ao consumo médio da região onde o serviço está inserido?
A eficiência de utilização da água pelo serviço é superior à média da região onde o serviço está inserido?
A limpeza dos interiores da organização é feita utilizando água da rede? Se respondeu “não”, utiliza-se água das chuvas ou água que é recolhida ou proveniente de um furo?
Resíduos
Os resíduos produzidos na organização, são separados em diferentes categorias (e.g. papel e plástico) que possam ser tratados separadamente pelas instalações locais ou nacionais de gestão de resíduos?
Existem, na organização, medidas de diminuição da produção de resíduos?
Na organização, procedeu-se à substituição dos tradicionais caixotes do lixo por ecopontos?

Questões para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP	
	Caso existam locais de restauração na organização, é efetuada a separação dos resíduos orgânicos e enviados para compostagem?
	É efetuada, na organização, a separação dos resíduos perigosos dos não perigosos, caso existam?
	A organização tem conhecimento da quantidade de resíduos sólidos e perigosos que são produzidos, bem como uma potencial maneira de reduzir o seu volume, toxicidade e custos associados?
	Caso existam espaços verdes na organização, qual o destino dos resíduos “verdes” produzidos?
	Como e para onde é efetuada a disposição dos produtos eletrônicos em excesso, desatualizados ou avariados da organização?
	É efetuada, na organização, a monitorização da produção de resíduos?
	Existe na organização um sistema de gestão de resíduos perigosos, caso este tipo de resíduos seja produzido na organização?
	Na organização, incentiva-se a reutilização das embalagens?
	Na organização, são utilizados consumíveis reciclados, tais como papel reciclado e tinteiros de enchimento?
	A organização promove a gestão e encaminhamento adequado dos seus resíduos?
	Aquisições
	A organização promove a aquisição de detergentes e desinfetantes com certificação ambiental?
	Promove-se, na organização, a aquisição de materiais que possuam um rótulo ecológico?
	Na organização, promove-se a aquisição de veículos ecológicos?
	A organização promove a aquisição de detergentes e desinfetantes com certificação ambiental?
	A organização tem em consideração o tipo de fonte, renovável ou não renovável, na aquisição de energia?
	Na organização, planeia-se cada aquisição tendo em conta as implicações dos recursos e das consequências ambientais das mesmas?
	A organização procura adquirir produtos a fornecedores que incorporem as questões ambientais nos seus produtos?
	Promove-se, na organização, a aquisição de bens reciclados, sempre que possível, tais como papel e cartuchos de toner?
	Os equipamentos elétricos e eletrônicos adquiridos na organização, são de classe energética eficiente?
	Procura-se, na organização, incorporar requisitos ambientais e sociais nas contratações de serviços ou compra de produtos?
	Materiais
	Procura-se utilizar, na organização, materiais não tóxicos?
	Na organização, promove-se a reutilização de materiais (e.g. utilização de folhas utilizadas para rascunho)?
	Procura-se utilizar, na organização, sempre que possível, materiais biodegradáveis?
	Caso existam produtos químicos na organização, estes são armazenados corretamente?
	Os cartuchos de toner utilizados na organização, provêm de produtos não tóxicos?
	Os materiais utilizados na organização, possuem rótulos ecológicos?

Questões para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP

	Emissões
	É efetuada, na organização, a monitorização das emissões de GEE?
	A organização possui uma rede de monitorização da qualidade do ar?
	São controladas as emissões de CO ₂ dos resíduos produzidos, na organização?
	São controladas as emissões de CO ₂ pelo uso de energia por pessoa, na organização?
	Na organização, promove-se a redução das operações associadas às emissões de GEE?
	Na organização, medem-se as emissões resultantes da aquisição de energia e de outras formas indiretas (incluindo viagens pendulares e viagens dos funcionários em serviço)?
	Efluentes
	Na organização, existe uma estação de tratamento de águas residuais para tratar as águas residuais provenientes de instalações de investigação, tais como laboratórios?
	Promove-se, na organização, a reciclagem da água residual, caso sejam produzidas na organização?
	São controlados, na organização, os possíveis derrames durante a lavagem dos veículos, caso existam?
	Ruído
	É efetuada, na organização, a monitorização dos níveis de ruído?
	Os níveis de ruído nas instalações de prestação do serviço e nas atividades e operações que desenvolvem estão dentro dos limites definidos no Decreto-Lei nº9/2007 de 17 de Janeiro e no Decreto Regulamentar nº9/92 de 28 de Abril?
	A organização reduz os níveis de ruído e a exposição dos seus funcionários ao ruído?
	Deslocações
	Realizam-se, na organização, videoconferências em detrimento de reuniões presenciais (> 50%)?
	A(s) instalação(ões) da organização encontra(m)-se num local facilmente acessível aos transportes públicos?
	São realizados, na organização, esforços para garantir a redução do consumo de combustível, melhoria da manutenção dos veículos e da eficiência do combustível?
	É efetuado, na organização, o controlo do número de viagens de serviço por tipologia de transporte?
	É efetuado, na organização, o controlo dos km efetuados pelos veículos da organização, caso existam?
	Na organização, procura-se reembolsar os custos dos transportes públicos aos funcionários, como incentivo à utilização dos mesmos?
	Na organização, a questão dos transportes/mobilidade é uma prioridade nas questões da sustentabilidade?
	Utilizam-se, na organização, veículos ecológicos de forma a diminuir o consumo de petróleo?
	Realizam-se, na organização, questionários para aferir a forma como os

Questões para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP	
	seus funcionários se deslocam para o local de trabalho?
	As deslocações casa-trabalho e trabalho-casa dos funcionários da organização são efetuadas, maioritariamente, por transportes públicos/modos suaves?
	As viagens de serviço da organização são efetuadas utilizando os transportes públicos, sempre que possível?
	Económicos
	É efetuada, na organização, a verificação regular das contas da organização?
	A organização é geradora de emprego e melhora a qualidade do emprego?
	A organização constitui uma alavanca para aumentar o empreendedorismo e o desenvolvimento de novos serviços?
	A organização aumenta os benefícios económicos e reduz ao mesmo tempo o consumo de recursos?
	A organização melhora a sua situação financeira e dos agregados familiares delas dependentes?
	É avaliado o custo do material mais dispendioso usado nas operações da organização?
	Existem, na organização, informações necessárias para análise de efeitos financeiros relacionados ao desempenho ambiental?
	A organização possui informação acerca do impacte financeiro relacionando com as responsabilidades ambientais legais do passado ou do presente?
	A organização investe em práticas que melhorem o seu desempenho ambiental?
	Na organização investe-se em energias renováveis?
	Na organização promove-se a redução dos custos de aquisição e de manutenção?
	A organização possui objetivos e metas de contenção de custos?
	A organização concorre a prémios (e.g. qualidade, boas práticas)?
	É avaliada, na organização, a produtividade do trabalho?
	Na organização, a produtividade no trabalho é idêntica ou superior ao valor nacional?
	A organização é eficiente de modo a assegurar uma boa qualidade do serviço disponibilizado?
	São disponibilizados, na organização, recursos financeiros na investigação de métodos para a redução do consumo de água?
	A organização possui informações necessárias para a análise de efeitos financeiros relacionados com a melhoria do desempenho ambiental?
	São realizados investimentos, na organização, que melhorem o seu desempenho ambiental?
	A administração da organização demonstra interesse em avaliar a correlação do desempenho ambiental com o desempenho financeiro?
	Verifica-se, na organização, a economia obtida através da redução do uso dos recursos, da prevenção da poluição ou da reciclagem de resíduos?
	O orçamento do estado é a única assistência financeira que a organização possui?
	Quais são as fontes de financiamento disponíveis à organização?

Questões para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP	
	Efetua-se, na organização, a monitorização da existência de incidentes de corrupção e, caso existam, das medidas que foram tomadas?
	Na organização, elaboram-se relatórios das despesas efetuadas, discriminadas por tipo de pagamento?
	Na organização, elaboram-se relatórios das despesas efetuadas, por classificação financeira?
	Na organização, monitorizam-se os gastos de capital por classificação financeira?
	Funcionários
	A contratação dos funcionários da organização é efetuada de acordo com critérios de igualdade de oportunidades em termos de género e incapacidade?
	Existem, na organização, funcionários com conhecimentos/qualificações em ambiente /responsável pela área da sustentabilidade na organização?
	São estimulados fatores pessoais, tais como a aptidão, confiança, motivação e responsabilidade individual dos funcionários da organização?
	A organização promove a comunicação e a cooperação entre os cidadãos e destes com as autoridades locais e outras instituições?
	A organização melhora a qualidade de vida dos seus funcionários?
	Na organização promove-se a participação dos seus funcionários no planeamento e no processo de tomada de decisão, criando sinergias entre os vários atores e aumentando o capital social?
	A organização apoia o bem-estar dos seus funcionários, o consumo responsável e novas atitudes de cidadania?
	A organização fomenta a justiça social e a igualdade de oportunidades entre os membros da organização?
	Os recursos humanos afetos ao serviço têm formação para garantir a aplicação das medidas ambientais e estão sensibilizados para a necessidade de adotar comportamentos responsáveis em matéria de ambiente, economia, energia, água, substâncias químicas e resíduos?
	A organização beneficia os trabalhadores ao nível da saúde, educação e apoio social e promove a igualdade entre todos?
	A organização promove a existência de ações de formação para educar e sensibilizar os seus funcionários a adotarem práticas de sustentabilidade na prestação do serviço?
	É efetuado, na organização, o controlo do número total de funcionários de acordo com as necessidades da organização?
	Na organização, controla-se a satisfação pessoal dos seus funcionários, no sentido de desenvolver um conhecimento de autonomia e orgulho?
	São avaliados, na organização, os fatores de equipa, no que diz respeito, à qualidade do apoio proporcionado pelos colegas?
	Os funcionários da organização são incentivados a exercer diversas atividades de voluntariado nas comunidades locais?
	Existe, na organização, a preocupação com os efeitos a longo prazo da saúde dos seus funcionários, identificando os materiais que possam ter maior risco de apresentar um perigo significativo à saúde dos mesmos?
	Existe, na organização, uma estratégia para avaliação e autoavaliação da motivação dos seus funcionários na execução das suas tarefas?
	Na organização, a categoria funcional igual corresponde salário base igual entre funcionários homens e mulheres, nos locais de atividade mais relevantes?
	É efetuada, na organização, a monitorização das taxas e tipo de lesões,

Questões para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP	
	de doenças ocupacionais e número de mortes relacionadas com trabalho, por região e por sexo?
	Existem, na organização, práticas e procedimentos para assegurar as condições de conforto para os seus funcionários desempenharem melhor as suas funções?
	Existem, na organização, questionários para avaliar o grau de satisfação dos seus funcionários?
	Avalia-se, na organização, a motivação dos funcionários na execução das suas tarefas? E autoavaliação?
	A organização promove a formação e preocupação dos funcionários em ambiente através de campanhas promocionais sobre a política ambiental e consciência ecológica?
	Os funcionários da organização são incentivados a participarem em atividades ambientais sustentáveis?
	Contribuintes
	A organização tem por objetivo tornar o(s) serviço(s) prestado(s), economicamente e eficazmente mais produtivos, garantindo a quantidade e qualidade desejáveis, reduzindo as exigências de financiamentos acrescidos por parte dos contribuintes, introduzindo técnicas de gestão "típicas do setor privado"?
	Utentes
	A organização é justa para todos os seus utentes, ou será que favorece certos grupos, inadvertida ou deliberadamente?
	Os tempos médios de espera que os utentes têm de ficar à espera que o serviço lhes seja prestado são elevados?
	Disponibilizam-se, na organização, questionários no fim da prestação do serviço aos seus utentes/clientes para que possam expressar a sua (in) satisfação com o serviço que lhes foi prestado?
	Comunidades Locais
	A organização apoia as comunidades locais a tornarem-se sustentáveis?
	Existem, na organização, informações sobre as condições das comunidades locais?
	A organização interessa-se em melhorar as suas relações com as partes interessadas, incluindo a comunidade em que opera?
	A administração da organização demonstra interesse em avaliar os seus programas com as comunidades locais, em relação às questões ambientais?
	A organização procura envolver a comunidade local em programas de sensibilização para a sustentabilidade?
	A organização conhece os fatores culturais e sociais da comunidade local?
	ONG
	Existem, na organização, iniciativas para envolver as partes interessadas, tais como ONG, dando o seu contributo através da sua experiência?
	Promove-se, na organização, a criação de parcerias com ONG para contribuir para a sustentabilidade?

Questões para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP

	<p>Fornecedores</p> <p>A organização procura criar oportunidades com os seus fornecedores e prestadores de serviços para abordar e incorporar incentivos para reduzir as emissões de GEE?</p> <p>A organização contrata fornecedores com certificação ambiental?</p> <p>Existe, na organização, um processo de avaliação que permite avaliar com precisão os fornecedores sobre requisitos de sustentabilidade?</p> <p>Na contratação de fornecedores, a organização procura recolher informações sobre as práticas de gestão ambiental dos mesmos?</p>
	<p>Informação e Comunicação</p> <p>Promove-se, na organização, o diálogo sobre políticas ambientais, critérios de desempenho ambiental e conquistas relevantes da organização?</p> <p>A organização promove a comunicação da sustentabilidade a nível interno?</p> <p>Promove-se, na organização, a comunicação em relação ao cumprimento da legislação e regulamentos?</p> <p>Promove-se a comunicação da existência de redução de custos ou outros resultados financeiros relevantes?</p> <p>A organização emite relatórios relativos ao seu desempenho de sustentabilidade?</p> <p>Na organização, a informação é disponibilizada de forma a ser compreensível e acessível às partes interessadas?</p> <p>Promove-se, na organização, a comunicação aos colaboradores sobre o desempenho ambiental da organização (e.g. redução dos resíduos)?</p> <p>Caso a organização possua uma política ambiental, esta é comunicada aos seus funcionários? E ao público em geral?</p> <p>Cada departamento dentro da organização possui a sua própria declaração por escrito do seu compromisso de responsabilidade?</p> <p>A organização comunica as oportunidades ou recomendações para melhorar o seu desempenho ambiental?</p> <p>A organização promove a utilização das TIC?</p>
	<p>Outros serviços contratados</p> <p>Tem-se em consideração, na organização, a quantidade de materiais perigosos usados pelos prestadores de serviços contratados?</p> <p>Na organização, controla-se a quantidade de produtos de limpeza usados pelos prestadores de serviços contratados?</p> <p>Na organização, controla-se a quantidade de materiais recicláveis e reutilizáveis usados pelos prestadores de serviços contratados?</p> <p>Na organização, controla-se a quantidade ou tipo de resíduos produzidos pelos prestadores de serviços contratados?</p> <p>Na aquisição de serviços pela organização, tem-se em consideração a contratação de empreiteiros e consultores com formação/qualificação ambiental?</p>
	<p>Serviços fornecidos pela organização</p> <p>A administração da organização interessa-se em avaliar o desempenho</p>

Questões para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP	
	ambiental relativo ao serviço que presta?
	Na organização, promove-se a eficácia, orientando a gestão e ação dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores para a obtenção dos resultados previstos?
	Na organização, promove-se a eficiência, relacionando os serviços prestados com a melhor utilização de recursos?
	Na organização, promove-se a orientação para a qualidade do serviço prestado?
	Procura-se, na organização, comparar o desempenho do serviço prestado com outros organismos que forneçam um serviço similar, através da utilização de indicadores que permitam o confronto com padrões nacionais e internacionais?
	A organização garante a sustentabilidade das suas atividades?
	A organização realiza operações de controlo para medir o seu desempenho e ajudar a melhorar o serviço que presta?
	A organização possui um sistema de rotulagem de sustentabilidade dos seus serviços?
	Instalações
	O(s) edifício(s) da organização estão adaptados para pessoas com mobilidade reduzida?
	Existe, na organização, um departamento responsável pelas questões de sustentabilidade nas suas operações e atividades?
	Operação
	Realizam-se, na organização, operações de controlo para medir o seu desempenho e ajudar a melhorar o serviço?
	As operações da organização são desenvolvidas segundo princípios de prevenção da poluição?
	Controla-se, na organização, o número de situações de emergência (e.g. explosões), por ano?
	Na manutenção da organização, opta-se por realizar uma manutenção preventiva, manutenção predeterminada?
	Identificam-se as atividades da organização que são sujeitas à regulamentação ambiental ou outros requisitos, para as quais podem ter sido recolhidos dados pela organização?
	A organização gere eficazmente as suas responsabilidades de sustentabilidade?
Nível Estratégico	Legislação
	A organização cumpre a legislação em matéria de ambiente?
	Na organização, cumprem-se as disposições normativas vigentes no Código do Trabalho?

Questões para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP

	Políticas/Estratégias
	Existe, na organização, um Sistema de Avaliação de Desempenho de Sustentabilidade?
	A organização possui uma Política/Estratégia de Sustentabilidade?
	A organização tem implementado um SGA?
	A organização possui uma política para atender os incidentes ambientais e as reclamações?
	A organização possui uma Estratégia Energética?
	Existe, na organização, uma política de prevenção da poluição na organização?
	A organização possui um plano de gestão do consumo de água?
	A organização possui uma política que inclua a saúde e segurança dos funcionários?
	A organização possui uma política para investir em práticas de sustentabilidade?
	Existe, na organização, uma estratégia de gastos que contemple a utilização do dinheiro dos contribuintes de forma responsável e eficaz?
	Existe, na organização, uma política que promove a igualdade entre gêneros?
	Desenvolvem-se na organização, políticas que prevejam o impacto na qualidade de vida dos funcionários, como por exemplo, ruído, odor, impacto visual?
	A organização possui uma política de aquisições de equipamentos elétricos energeticamente eficientes?
	A organização possui uma Política Ambiental? A Política Ambiental inclui compromissos com a melhoria do desempenho ambiental da instituição?
	A Política Ambiental está disponível ao público?
	A organização possui uma política para aumentar a eficiência energética?
	A organização possui uma estratégia para criar formas inovadoras para reduzir as emissões de GEE?
	A organização possui uma estratégia que permita identificar as atividades da organização que têm custos ou benefícios ambientais mais significativos?
	Existe, na organização, uma política para diminuir a quantidade de resíduos produzidos?
	A organização possui uma política para a utilização de materiais reciclados, tais como papel e cartuchos de toner reciclados?
	A organização possui uma estratégia para motivar os seus funcionários a melhorarem o seu desempenho?
	Existe, na organização, uma estratégia que contemple a integração de práticas de sustentabilidade com base em resultados de desempenho?
	Existe, na organização, uma estratégia para aumentar a eficácia e

Questões para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP	
	eficiência na prestação do serviço?
	A organização possui uma estratégia que prevê a existência do estabelecimento de números de horas de sensibilização dos seus funcionários sobre o benefício do uso de transportes públicos?
	A organização possui uma política de aquisição de produtos e serviços ecológicos?
	A organização possui uma política para envolver os seus funcionários em ações de formação sobre práticas sustentáveis?
	A organização possui uma estratégia para controlar o seu desempenho e melhorar a prestação do serviço?
	A organização possui uma estratégia de redução de custos de aquisição e manutenção?
	Existe uma estratégia, na organização, que contemple o pagamento aos seus fornecedores dentro do prazo estipulado no contrato?
	A organização possui uma estratégia que contemple o envolvimento das partes interessadas nos processos de tomada de decisão?
	Existe, na organização, uma estratégia de disponibilização online do(s) seu(s) serviço(s)?
	Planos
	A organização possui um plano de higiene e segurança no trabalho?
	Existe, na organização, um plano de Gestão de Risco de Corrupção e Infrações Conexas?
	A organização possui um plano que reduza a burocracia, mantendo os utentes em primeiro lugar?
	A organização possui um plano que contemple a prestação do serviço, pela utilização de menos recursos?
	Existe um plano de gestão do consumo de água da organização?
	Existem planos para reduzir a pegada ecológica da organização?
	Existe um plano para reduzir a quantidade de resíduos produzidos na organização?
	Programas
	Está disponível, na organização, um programa de monitorização para recolha de dados de natureza ambiental?
	A organização possui um programa com metas de desempenho?
	A organização possui um programa de solidariedade (e.g. doação de equipamentos utilizados/desatualizados a instituições sociais)?
	Existe, na organização, um programa que promova a equidade dos funcionários?
	Na organização, existe um programa que promova a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações de funcionários e dirigentes?

Questões para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP	
	A organização possui um programa de monitorização para recolha de dados de natureza social?
	Existe, na organização, um programa que promova a melhoria contínua e a satisfação dos seus funcionários?
	Na organização, existe um programa que contemple a formação ambiental dos funcionários, através da realização de cursos?
	A organização possui um programa para promover a melhoria contínua e satisfação dos utentes?
	Existe, na organização, um programa para a identificação das necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho do serviço, dos dirigentes e dos funcionários?
	Existe, na organização, um programa para averiguar como a organização está a trabalhar para gastar o dinheiro público de forma responsável e eficaz?
	A organização possui um programa de implementação de um SGA?
	A organização possui um programa de gestão de resíduos perigosos?
	A organização possui um programa de prevenção de resíduos?
	A organização possui um programa de gestão ambiental?
	Existe, na organização, um programa que permita monitorizar o regresso ao posto de trabalho e taxas de retenção dos seus funcionários após a licença parental, por sexo?
	A organização possui um programa que contemple o conhecimento do número de contactos entre o cidadão e a administração pública em processos administrativos?
	Existe, na organização, um programa para aferir o número médio de horas utilizadas em formações dos funcionários da organização?
	Existem, na organização, programas para gestão de competências e aprendizagem ao longo da vida, que apoiam a empregabilidade contínua dos seus funcionários e os ajudam a gerir o fim da carreira? Esses programas são monitorizados regularmente, por exemplo uma vez por ano?
	Existe, na organização, um programa que contemple a comunicação e formação em procedimentos anti corrupção?

